

**EL LIDERAZGO: SU INFLUENCIA Y RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE
PLANES DE FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.**

NESTOR ENRIQUE MAYNE MARTINEZ

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

Orientador(a):

ANA MARÍA ESPINEL SUAREZ

Politóloga

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BOGOTÁ, D.C.

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C. mayo del 2022

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano de la Facultad de Ciencias económicas y Administrativas

Dr. Esteban Duran Becerra

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Ana María Espinel Suarez

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

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. ANTECEDENTES	16
3.1 línea de tiempo	16
3.2 Liderazgo a través de la historia	17
3.3 Su evolución	17
4. MARCO TEORICO	21
4.1 Características de un líder	22
4.2 Modelos de liderazgo	23
<i>4.2.1 Modelos Tradicionales</i>	24
<i>4.2.2 Modelos Contemporáneos</i>	25
4.3 Técnicas de Liderazgo	29
<i>4.3.1 Transformacional</i>	29
<i>4.3.2 Integral</i>	33
4.4 Dirección Estratégica y Liderazgo	36

5. DISEÑO METODOLÓGICO	44
6. DESARROLLO DE OBJETIVOS	46
6.1 Establecer un marco de referencia sobre los diferentes estilos de liderazgo a partir de autores especializados.	46
6.2 Establecer un marco de referencia sobre la formación por competencias en las organizaciones.	49
6.3 Identificar el impacto que tiene la formación en liderazgo en las organizaciones.	52
7.CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFIA	

RESUMEN

A partir de una búsqueda exhaustiva de información el presente documento tiene el propósito de presentar, identificar y analizar diferentes estilos de liderazgo, destacando cómo influyen en organizaciones, empresas y negocios presentes en la actualidad, haciendo presencia en el sector terciario de la economía colombiana la cual “brinda servicios como comercio, transporte y telecomunicaciones. Se encarga del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes, tanto a nivel nacional como internacional”

Así mismo se evidenciará como el liderazgo ha ido evolucionando a través del tiempo, como una persona líder, crea estrategias para aprovechar, desarrollar y motivar las capacidades de una empresa, organización o negocio. El liderazgo tiene como fin incrementar las competencias y habilidades personales de la gente que está a su cargo, buscando como resultado obtener un desarrollo económico, ético-social y emocional.

Los negocios en Colombia y en todo el mundo están en constante cambio los productos o servicios que se ofrecen al consumidor deben tener un valor agregado, valor que quizá las compradores no vean, pero detrás de un producto o servicio se esconde el trabajo de muchas personas, dichas personas están en constante formación para lograr sobresalir sobre las diferentes empresas u organizaciones que ofrecen lo mismo, y es aquí donde el liderazgo ocupa un papel importante, y es que gracias a esta habilidad o aptitud podemos lograr destacar en un mercado, cosa que no es fácil y para esto se necesitan personas con motivación, determinación, adaptabilidad al cambio y toma de decisiones continuas, estas serían unas de las pocas responsabilidades a las que tendría que estar enfrentado un líder, pero acá no acaba todo, y hemos progresado tanto que no solo las personas que dirigen son líderes, ahora las organizaciones necesitan que sus trabajadores también sean líderes, que todo el mundo trabaje en esta habilidad. En un comienzo el mundo pensaba que pocos nacían con ella, habilidad que, si puede fomentarse, aprenderse y transmitir, esas son las nuevas responsabilidades que con el tiempo se le atribuyen a los líderes, lograr transformar otras personas en líderes y es esto lo que han adoptado como estrategia para que las organizaciones, empresas o personas alcancen mayores objetivos y metas.

Alguna evidencia de estas organizaciones o negocios más sobresalientes en Colombia según el informe según mercado son “el Grupo Bancolombia, Nutresa, Alpina y algunos de los líderes más importantes son Arturo Calle, Carlos Ignacio Gallego y Juan Carlos Mora, según el ranking mercado empresas y líderes Colombia 2020, el cual es un estudio que permite evaluar la reputación de las compañías y de los líderes empresariales del país” (Soto, 2020)

Palabras clave: líder, liderazgo, equipo, habilidades, evolución, cambio, competencia, adaptabilidad.

INTRODUCCIÓN

La historia nos cuenta cómo los diferentes grupos conformados ya sea por personas o por animales se han vistos dirigidos por una cabeza mayor, antiguamente los animales se reunían por manadas y aun en la actualidad ocurre lo mismo. Dichas manadas eran y son dirigidas por el animal más fuerte y era este el que decidía sobre los demás, así mismo ocurría con los primeros grupos de personas, que en su defecto se regían por la misma ley, y sin embargo las decisiones del líder eran aceptadas así fueran malas decisiones, a través del tiempo hemos evidenciado que el liderazgo en los animales no ha cambiado cosa que en los humanos si ocurrió. El liderazgo ha venido transformándose y pasando por diferentes etapas, una de ellas era que el liderazgo se pasaba de padre a hijo como ocurría en los antiguos imperios y de esta manera evolucionó hasta llegar al punto de elegir a nuestros líderes través de una democracia donde la persona con mayores habilidades será la más apta para dirigirnos. Una pequeña mirada a la parte social del liderazgo, pero ¿qué ocurre con el liderazgo en la parte de los negocios y qué tan importante se ha vuelto la influencia de esta habilidad en las organizaciones colombianas del sector comercio?

En la actualidad el liderazgo en el mundo de los negocios es un arma potencial utilizada por las personas para lograr cumplir metas. Una empresa, organización o negocio tiene que ser dirigida por un líder, dicha persona motiva a las personas, saben organizar y poner disciplina, y esto se ve evidenciado en el progreso de la empresa y de las personas que están bajo su responsabilidad, sin embargo, no es tarea fácil y negocios como el grupo Bancolombia, o Nutresa han requerido de implementar esta habilidad en todos sus trabajadores para llegar a ser una de las empresas con mejor reputación y desarrollo económico.

Hoy, el mundo, las personas y dichas organizaciones, día a día se enfrentan a nuevos retos, nuevos problemas, nuevas competencias en todos los ámbitos: laboral, profesional, comercial y sobre todo personal. Un buen líder tiene que estar preparado para el cambio, para el desarrollo y para el crecimiento de sí mismo, y esto es lo que debe transmitirle a su equipo de trabajo y a las demás personas, liderar se ha convertido

en un arte, una habilidad y una competencia que constantemente tiene que ser ejercitada, con análisis, capacitación e información que aporte al avance personal.

El presente documento pretende destacar diferentes tipos de liderazgo, teorías de liderazgo y cómo estas influyen en una organización y negocios presentes en el tercer sector de la economía colombiana y Seguido de esto, evaluar cómo a través de los años el resultado de un buen líder se evidencia en cómo una organización logra alcanzar los objetivos que se propone, y la influencia que tiene sobre sus trabajadores a ser mejores cada día y de esta forma lograr que una organización sea más competitiva.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar la relación que existe entre la formación en liderazgo y el desempeño de los colaboradores de una organización.

Objetivos específicos

- Establecer un marco de referencia sobre los diferentes estilos de liderazgo a partir de autores especializados.
- Establecer un marco de referencia sobre la formación por competencias en las organizaciones.
- Identificar el impacto que tiene la formación en liderazgo en las organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad lograr sobrevivir en el mundo laboral, lograr destacarse, lograr ser competitivo y mantenerse vivo en el mundo de los negocios en la actividad comercial en Colombia se ha convertido en todo un reto. La habilidad de liderazgo ya no solo le corresponden a los que dirigen la empresa, esta habilidad se está necesitando en todas las personas que conforman una organización, también se ha vuelto indispensable tener presente la habilidad de adaptación frente al cambio que se llega a presentar en la actualidad y así mismo lograr evolucionar al adaptarse a nuevas estrategias y conductas que permitan responder satisfactoriamente frente a las diferentes situaciones, y es aquí donde se presenta la verdadera importancia de crear, trabajar y ejercitar esta aptitud de liderar, la necesidad de implementar un líder en la organización es muy importante y lograr acercarse a la dirección de líderes como Arturo Calle, Julio Mario Giraldo Moreno o hasta la mujer creadora de Crepes and Waffles Beatriz Fernández que han logrado implementar esta habilidad para su beneficio y el de sus trabajadores con el fin de no solo generar modelos de fuerza laboral sino también en el ámbito social para fomentar un mejor ambiente laboral inspirado en los beneficios de los trabajadores; recalcando que las personas tienen una afinidad innata a seguir los líderes y porque tiene tanto valor el que un líder motive a sus trabajadores, los incite a ser mejores y a que den todo de sí día tras día, con el fin de buscar mejores resultados a nivel económico, laboral y en el cumplimiento de metas y objetivos. Hoy en día con el mercado tan competitivo lo último que necesita un negocio es que sus trabajadores no rindan lo suficiente y por el contrario tengan un bajo rendimiento laboral por eso es imperativo crear ambientes de desarrollo, ambientes de mejora continua y retos con diferente grado de dificultad, el sector comercial es un ambiente en constante cambio, constante desarrollo, innovación y nuevas ideas y lograr estar a la altura requiere de la habilidad de liderazgo que tenga toda la organización.

¿Qué influencia tiene el liderazgo en los programas de formación laboral?

2. JUSTIFICACIÓN

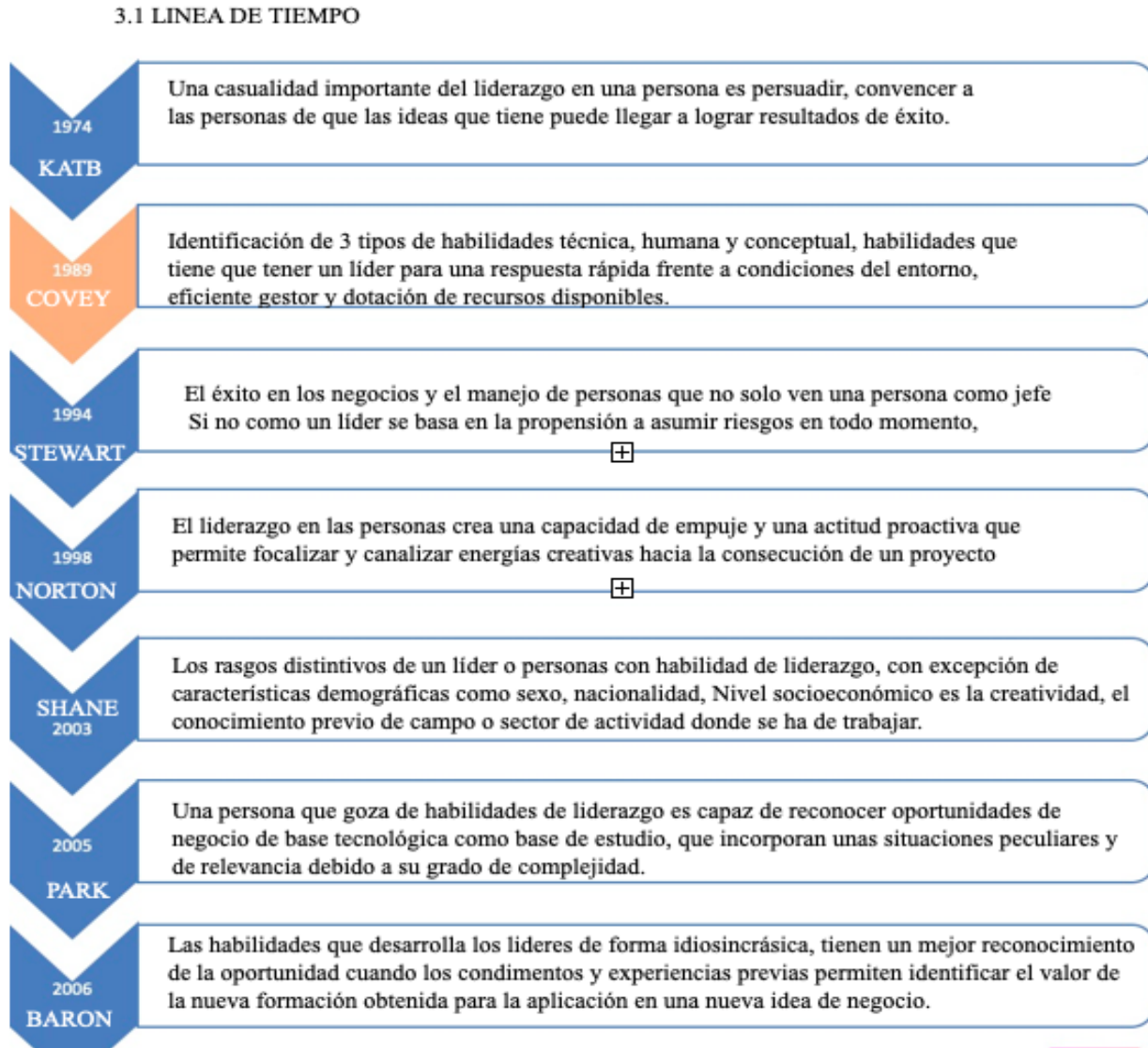
A menudo se observa cómo las grandes compañías que tienen bastante éxito en el mercado laboral están ligadas a la persona que las dirige, los resultados que obtiene, los objetivos y metas que desarrolla. Es el trabajo de un líder el llevar a su organización a la victoria porque es lo que la define, es el que da dirección y encamina una empresa a su desarrollo constante, muchas veces coincide en que el líder de una organización es el dueño de esta o gerente a cargo, pero esto está cambiando, esta habilidad de ser líder se está empezando a implementar en las empresas para todos sus trabajadores, motivándolos al desarrollo personal y así al crecimiento total de la empresa. Buscar líderes y enseñar a las personas a ser líderes se está convirtiendo en una estrategia, ya que se están enfocando en un trabajo más autónomo y especializado en cada persona, el objetivo de un líder es explotar al máximo el talento de cada persona que está a su cargo con un fin de generar mayores frutos en su organización, esta es la verdadera importancia del porqué es tan necesario estudiar cómo el liderazgo influye en las organizaciones.

El liderazgo influye positivamente en la formación y desempeño laboral ya que genera motivación y compromiso. Es importante tener presente esta habilidad ya que no solo ayuda a la coordinación del flujo laboral, sino que también genera un entorno más ameno para todos, lo cual llevará a obtener resultados óptimos.

3. ANTECEDENTES

Figura 1.

Línea de Tiempo



(Acosta Prado, 2012)

Nota. Explica los diferentes puntos de vista de varios autores a través de los años.

Tomado de: Acosta Prado, J. C. (2012). Liderazgo y Emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *regent university* , 5-13 .

3.2 Liderazgo a través de la historia

Cómo se dijo anteriormente es un concepto que tiene bastantes significados, por lo tanto, es un concepto que está en constante evolución, bastante cambio, y cada concepto es generado de acuerdo con la situación, o a la necesidad.

En un comienzo el líder era una persona que delegaba órdenes, hoy en día y en el ámbito empresarial se ha generado una nueva visión del liderazgo, que se basa en la influencia que tiene una persona sobre un grupo.

3.3 Su evolución

“Recordar la historia del liderazgo, ha servido para comprender los modos de producción en las civilizaciones antiguas, edad media y revolución industrial. Así es como han ido evolucionando los estilos de liderazgo a través de la historia”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

Revisión de la Literatura

“En la revisión de la historia del liderazgo se hará un breve recorrido desde las antiguas civilizaciones como sumeria, babilonia, china y griega; así como la edad media y la revolución industrial identificando el rol que han desempeñado a lo largo de los años generando un impacto positivo en la sociedad”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“Estrada presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“Los documentos de la civilización de Sumeria (Siglo L y XLIX a.C.) presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“En el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“En el Siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que sean sus representantes. Al finalizar el siglo II a.C., surgieron los griegos como cultura dominante, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos, y profundos pensadores en la ideología moderna, adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que incluyó en la En el siglo XVIII el emperador Federico II el Grande, con el propósito de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar para asesorar el mando militar. En el caso de la Iglesia, la misma cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una cabeza ejecutiva, como es el caso del Papa”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“En el siglo XVI, Venecia se convirtió en la mayor instalación industrial del mundo y se preocupó de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras y de dirección personal. En la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos, la autoridad era el terrateniente, él mismo que tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura. En el siglo XVII, el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes en predios especializados”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“En nuestros días es reconocido que, en cualquier proceso estratégico, se necesita de un liderazgo de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva comprometidos con el cambio. D’Alessio (2008) consideró que los aspectos internos de la organización deben evaluarse para no fracasar cuando se implementen los procesos. Es decir, el líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“El líder es un agente de transformación de las organizaciones. Antecedentes: El primer trabajo corresponde a Enrique Ogliastri. Ph.D. Universidad de Los Andes. Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. El cual realiza una investigación a nivel internacional, en donde identifica las características del liderazgo organizacional que permite obtener resultados excepcionales, en contraste con la gerencia normal que no logra un desempeño sobresaliente. Incluye 72 entrevistas a diferentes gerentes y 15 casos de liderazgo organizacional sobresaliente en Colombia”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“Este trabajo se relaciona con la investigación en curso debido a que proporciona información importante sobre el liderazgo, afirma y tiene un punto de vista positivo sobre la importancia que tiene el liderazgo sobre las organizaciones y porque es imperativo trabajar esta habilidad en todos los miembros de una empresa para obtener resultados sobresalientes, así mismo concluye que un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa, señala la importancia de una clara visión del futuro y direccionamiento estratégico y por último concluye que el elemento central que resultó de la investigación se refiere al manejo de recursos humanos en la organización. Las políticas de personal que resultaron asociadas con el comportamiento de líderes excepcionales fueron consistentes con el estilo gerencial democrático, un enfoque humanístico y preocupado por el bienestar del personal”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

Un segundo trabajo para tener en cuenta y en el que se ha basado parte de esta investigación realizado por Gloria Johana Rueda Laguna nombrado como “El liderazgo en Colombia: un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales”.

“La ejecución de este artículo facilitó el conocimiento sobre los avances del liderazgo en Colombia, la apropiación y empoderamiento de los líderes en su rol y el éxito evidente en la producción y en la satisfacción de los trabajadores dentro de las organizaciones, donde además los incentivan para que generen sentido de pertenencia con su empresa, garantizando mayor compromiso”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“De este modo este trabajo nos encadena en unas variables importantes a tener en cuenta a la hora de esclarecer el liderazgo como concepto en Colombia, estilos de liderazgo predominantes: transformacional y transaccional y encontrar variables psicológicas asociadas al estudio de liderazgo más comunes como inteligencia emocional, clima organizacional, cultura organizacional”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

“Un tercer trabajo en el que se basa esta recopilación de información es el realizado por Ariel Ricardo Rodríguez Agudelo el cual trata de “El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano” en donde resalta que en los comportamientos

organizacionales se ha confundido el proceso de liderar y administrar, el cual entra a discusión debido a que el autor plantea una diferencia entre ambas, dando como conclusión que el liderazgo se convierte en un elemento primordial para el logro de los objetivos empresariales, enfocados en que el desarrollo humano es una garantía de flexibilidad frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercados en particular, porque lo establece como una inversión en el talento humano, para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional”. Lapo, M., & Jácome, M. (2015)

4. MARCO TEORICO

El liderazgo es una doctrina cuyo ejercicio produce deliberadamente un poder en un grupo determinado con el objetivo de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, favorables para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades como visión, amor a las actividades coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, capacidad para identificar oportunidades y la energía; y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una enseñanza. Quien la practica tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

4.1 Características de un líder

Unas de las cualidades más destacadas y buscadas en un líder son:

- Honradez
- previsión del futuro
- Objetivos claros
- Buena comunicación de él hacia sus seguidores
- Carácter
- Coraje
- Credibilidad
- Comunicación
- Conocimiento
- Compromiso
- Comprensión
- Humildad

Aunque un solo líder no las puede poseer todas, hay muchos que tienen ciertas cualidades de estas, pero la idea del liderazgo es tener una mejora continua, desarrollar nuevas habilidades, y tratar de mejorar las que tengan mayores falencias (Alfonso Sanchez, Alvero Perez, & Tillan Gomez, 1999)

4.2 Modelos de liderazgo

En el siguiente cuadro se definen los modelos de liderazgo, los cuales se dividen en dos grupos y se analizan de forma individual o relacional de ellos podemos observar que nacen diversos tipos en los cuales se mide su nivel de relación, determinando así, si es un nivel alto o bajo de relación entre actores. Más adelante se detallarán todos los conceptos para su mejor interpretación.

Figura 2.

Categorización de los modelos de liderazgo

LIDERAZGO			
MODELOS	ANÁLISIS ENFATIZA	TIPOS	NIVEL DE RELACIÓN
TRADICIONALES	INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos • Conductual • Contingencial 	Bajo nivel de relación entre actores.
CONTEMPORÁNEOS	RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Transaccional • Transformacional • Trascendente 	Alta relación de intercambio e influencia entre actores.

Nota. Se describen los enfoques de los dos modelos de liderazgo. Tomado de: Sanchez, S. E. (Junio de 2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos* N° 37, 37(37), 41 - 61.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6025782.pdf>.

4.2.1 Modelos Tradicionales

Figura 3.

Modelos Tradicionales

TEORÍAS	ORIENTACIÓN	PRINCIPALES AUTORES
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.	*Ralph Stogdill *McCall y Lombardo
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo.	*McGregor *Lewin *Likert *Blake y Mounton
Contingencia/ situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.	*Fiedler *Hersey y Blanchard
Integral/emergente	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	*Burns *Bass/ Avolio *Crossan, Vera, Nanjad *Goleman

Nota. En el próximo cuadro se analizan ciertas teorías del modelo tradicional, como rasgos, comportamiento, contingencia e integral basadas en su orientación y principales autores. Tomado de: Sanchez, S. E. (Junio de 2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos* N° 37, 37(37), 41 - 61.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6025782.pdf>.

4.2.2 Modelos Contemporáneos

- **Liderazgo transaccional** Definido por una relación de influencia de tipo económico. “En esta relación él colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación

extrínseca”. “Los líderes transaccionales exhiben comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas.

El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo gerencia por la excepción” (D’Alesio, 2010:61).

“El papel fundamental del líder en el liderazgo transaccional es lograr las metas y cumplir con los objetivos en una dinámica laboral de trabajar bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores en el cumplimiento de las actividades. En este modelo de liderazgo, la base es el cumplimiento de objetivos a través de un intercambio de premios y castigos. Todo esto conlleva a que este liderazgo está basado en un tipo de condicionamiento operante de estímulo-respuesta”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“El condicionamiento operante consiste en aprender de las consecuencias de la conducta, destacando que de acuerdo con Skinner (1904-1990), la conducta opera en el ambiente para producir consecuencias, que pueden ser recompensas o castigos. Por lo tanto, la dinámica del liderazgo transaccional consiste en condicionar al colaborador para que cumpla las metas”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“En las empresas principalmente se aplica cuando se necesita llegar a objetivos específicos de calidad y en tiempos establecidos” .Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“El liderazgo transaccional, implica cuatro dimensiones: recompensa o refuerzo contingente, gestión activa por excepción, gestión pasiva por excepción y laissez – faire”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“En la dimensión de recompensas o refuerzo contingente, el líder transaccional establece una relación del objetivo con la recompensa, pone de manifiesto las expectativas, entrega los recursos a los seguidores, establece objetivos por

consenso, específicos, medibles, realistas, a ejecutarse en un tiempo determinado, y asigna varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“En la gestión activa por excepción, el líder transaccional controla el trabajo de sus subordinados, verifica desviaciones a las reglas y aplica acciones correctivas para prevenir errores. Mientras que, en la gestión pasiva por excepción, el líder transaccional interviene solo cuando el resultado no es el esperado”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“Finalmente, en la dimensión de *laissez – faire*, el líder provee de un entorno donde los subordinados cuentan con muchas herramientas disponibles para tomar decisiones. El líder no toma decisiones y el grupo carece de dirección”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“En conclusión, se debe entender al liderazgo transaccional como una relación de intercambio de tipo económico, entre el líder y sus seguidores con motivación extrínseca, estableciendo parámetros que regulan las expectativas de cada una de las partes a cambio de un valor por el trabajo realizado, en concordancia con lo expresado por la investigación de Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

- **Liderazgo transformacional** “El liderazgo transformacional constituye una de las teorías de liderazgo que más se trabaja en la actualidad. Se define como una relación de influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del status-quo, la idea original, actual, por una visión de futuro que influencia a los seguidores a través de nuevas ideas”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“El liderazgo transformacional se asocia con la idea de cambio en los entornos en que se aplica, pues la imagen del líder en esta teoría es conocida “por conmovier y

cambiar las cosas al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores” (Lussier & Achua, 2011:348).

Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“La función del líder “tiene un rol indelegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida (García Rubiano, 2011:44)”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“Un elemento fundamental de la teoría de liderazgo transformacional es el vínculo generado a través del compromiso –entre líder y seguidores– hacia la consecución de metas. La influencia que genera el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo y proyectarse al logro de objetivos comunes”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

- **Liderazgo trascendente** “Teoría contemporánea del liderazgo, definido por una “relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación intrínseca [la ejecución de la acción le interesa por el beneficio que ésta le aporta], extrínseca [recompensa, algo a cambio de su tarea o gestión] y trascendente [motivación causada por la contribución de la acción en el desarrollo de los otros]” (Cardona, 2000:7). Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“Apostando por la línea teórica de relaciones de intercambio, algunos autores proponen sustitutos de liderazgo, que desafían la orientación convencional del comportamiento estratégico del líder, generando una amplia gama de habilidades específicas para manejar el dinamismo de entornos complejos con procesos de intercambio social, a través del desarrollo de tres niveles de liderazgo: personal, los demás, la organización”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“Crossan et al. (2008) proporcionan una visión realista y alcanzable del fenómeno al analizar el liderazgo trascendente desde varios sustitutos de la influencia del líder

en el rendimiento del subordinado y de la organización, encontrando que el liderazgo trascendente optimiza los talentos humanos y energías para el bien de todos”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“La Academy of Management Annual Meeting Proceedings (2011), en su publicación Towards an expanded model of transcendent leadership: substitutes and the societal level, complementa la comprensión de los niveles del liderazgo trascendente tomando en cuenta la variable sociedad. Se sintetiza a continuación el aporte de esta publicación en lo relativo a los sustitutos por considerar que describe al liderazgo trascendente de manera razonable, circunscribiendo la realidad de los líderes en las organizaciones actuales”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“Sustituto del liderazgo del nivel leadership of shelf, el líder tiene la capacidad de ser consciente de sí mismo; confiar en las propias motivaciones personales, en sus patrones de pensamiento y de autorregulación; así como la capacidad de alinear las características personales con las acciones de la organización”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

“Los líderes con estas capacidades pueden darse cuenta de que necesitan ayuda en la dirección de su organización, ya que no tienen los requisitos necesarios para llevar a cabo determinada tarea. La adición de otra persona para crear un shared leadership pair puede enfatizar fortalezas de cada individuo y reducir al mínimo las debilidades”. Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014).

4.3 Técnicas de Liderazgo

4.3.1 Transformacional

“Se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo 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, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Consideraciones teóricas del estudio Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Asimismo, para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Por su parte, Lerma (2007), agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspira, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, él mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias

exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones. Por lo antes descrito, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos. Así entonces, 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, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.” Bracho, O., & García, J. (2013)

“Los factores del liderazgo organizacional aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación de este en el ambiente institucional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes”: Bracho, O., & García, J. (2013)

- **Consideración Individual.** “Los referidos autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activa y comunicador fuerte. Ahora bien, Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores. Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo. Opinan Leithwood, Mascall y Strauss (2009), que el líder transformador es individualista al

abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor.” Bracho, O., & García, J. (2013)

- **Estimulación Intelectual.** “Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“En el criterio de Leithwood, Mascall y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones”. Bracho, O., & García, J. (2013)

- **Motivación/Inspiración.** “Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence

a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea central como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida. Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir”. Bracho, O., & García, J. (2013)

- **Influencia Idealizada.** “Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Opinan Bass y Riggio (2006), que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancias personales”. Bracho, O., & García, J. (2013)

“Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales, así como en la forma

en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal”. Bracho, O., & García, J. (2013)

- **Tolerancia Psicológica.** “Bass y Avolio (2006), exponen que la tolerancia psicológica se refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en 173 algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional de forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar, así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles. Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006), agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos”. Bracho, O., & García, J. (2013)

4.3.2 Integral

“El liderazgo integral, hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas (Santana, 2008). Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar conciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectado e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Pin Lu, 2008)”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“Edwards (2005), Cacioppe & Edwards (2005) sustentan que la teoría integral es una teoría de desarrollo y evolución que cubre el mundo físico, biológico y social.

Ken Wilber, citado por Morris (2009), sostiene que para comprender la realidad es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento los aspectos interiores y exteriores en sus formas individuales como en sus formas colectivas. Cada uno de los cuadrantes está compuesto por estadios, niveles u olas que él y desarrollo de diferentes maneras según la línea a la que haga referencia y la tipología de donde se observe”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“En el presente artículo, se hará énfasis en los cuadrantes, niveles, estados y líneas que describen el modelo integral, los cuales serán la base explicativa del líder integral. Todos los individuos comprenden cuatro dimensiones básicas: interior-individual, exterior-individual, interior-colectivo y exterior-colectivo. Dichas dimensiones hacen referencia a lo que Wilber llamó cuatro cuadrantes”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

Figura 4.

Cuatro cuadrantes de la técnica integral

	Interior	Exterior
Individual	Perspectiva de Primera persona Cuadrante Intencional	Perspectiva de Tercera persona individual Cuadrante Conductal
Colectivo	Perspectiva de Segunda persona Cuadrante Cultural	Perspectiva de Tercera persona grupal Cuadrante Social

Nota. representa las perspectivas de los diferentes cuadrantes. Tomado de: Jacome, L. R. (20 de abril de 2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *scielo*, 29(1), p. 148-160. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a13.pdf>

“La combinación de estas perspectivas, individual/colectiva y externa/interna, crea los cuatro cuadrantes del modelo integral, los cuales se pueden observar en la figura”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“El cuadrante superior izquierdo se denomina intencional (interior-individual); el inferior izquierdo (interior-colectivo), cultural; el superior derecho (exterior-individual), conductual y el inferior derecho (exterior-colectivo), social. El cuadrante individual interior hace referencia a todos aquellos procesos que ocurren en el marco privado, subjetivo del individuo. Incluye, por lo tanto, sus sentimientos, pensamientos, actitudes, memorias, etcétera, que configuran su particular modo de experimentar su mundo personal o fenomenológico”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“El cuadrante individual exterior, conductual, se ocupa de las dimensiones objetivas, manifiestas, de la conducta del individuo. Incluye elementos como su movimiento, comportamiento lingüístico y motor en general”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“Abarca también los niveles más moleculares de su conducta, por ejemplo, sus procesos biológicos, neuroquímicos, etcétera”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“El cuadrante colectivo interior o cultural comprende las dimensiones intersubjetivas de la experiencia. Este contiene costumbres, rituales, acuerdos grupales sobre significados, valores, prejuicios, etcétera. Finalmente, el cuadrante colectivo exterior o social comprende las dimensiones intersubjetivas de la experiencia”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

“Incluye elementos materiales de producción colectiva, como los artefactos materiales, la arquitectura, los muebles, transportes, formas económicas, dinero, etcétera (Wilber, 1997, 2000, 2010). Lingüísticamente cada cuadrante corresponde a un pronombre personal: yo, nosotros, él o eso y ellos o esos. En consecuencia, se les suele denominar “primera persona”, “segunda persona”, “tercera persona singular” y “tercera persona

colectiva”. Estas denominaciones juegan un papel muy importante en la exposición teórica del modelo”. Reyes, L., & Lara, G. (2011).

4.4 Dirección Estratégica y Liderazgo

“Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años se relaciona con la incorporación de la relevancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma. Siguiendo a Hambrick y Mason (1984), Finkelstein (1992), y Halebian y Finkelstein (1993), se puede sostener que la formulación de la estrategia está determinada por las características del equipo directivo y, por ende, por el estilo de liderazgo”. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

“Un número significativo de investigadores defiende la distinción entre investigación de contenido e investigación de proceso en el campo de la dirección estratégica (p.e., Chakravarthy y Doz, 1992); no obstante, otro grupo de investigadores argumenta que esta separación es más artificial que real (p.e, Ketchen et al., 1996). En cualquier caso, en el presente trabajo se hará referencia a la dirección estratégica como un proceso de toma de decisiones en que se diseña o formula la estrategia y un proceso en el cual se implementa la estrategia (Rajagopalan et al., 1993; Schwenk, 1995; Papadakis et al., 1998; Eisenhardt, 1999).”. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

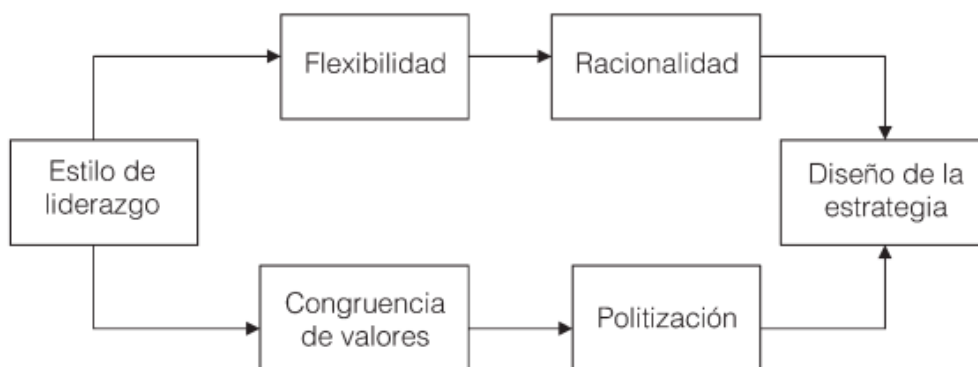
“La investigación sobre el proceso de toma de decisiones ha considerado una amplia gama de temas tales como:

- Características y factores que influyen en la toma de decisiones (Rajagopalan et al., 1993; Papadakis et al., 1998). - Relación entre el proceso decisional y la eficacia de la firma (Ramanujam et al., 1986; Dean y Sharfman, 1996).
- Racionalidad del proceso de toma de decisiones (Fredrickson, 1984; Dean y Sharfman, 1993a).

- Centralización, formalización y estandarización en la toma de decisiones estratégicas (Lyles, 1987; Papadakis et al., 1998).
- Politización en la toma de decisiones (Eisenhardt y Zbaracki, 1992; Dean y Sharfman, 1993b).
- Influencia del equipo de alta dirección en la toma de decisiones estratégicas (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein, 1992).
- Influencia del medio ambiente en la toma de decisiones (Bourgeois, 1984; Bourgeois y Eisenhardt, 1988).
- Conflicto y calidad de la decisión (Schweiger et al., 1986; Schweiger y Sandberg, 1989).
- Velocidad de la toma de decisiones (Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Judge y Miller, 1991).
- Nivel de compromiso de los individuos y unidades (Eisenhardt, 1989; Wooldridge y Floyd, 1990).
- Justicia del proceso de toma de decisiones (Cool, 1998; Kim y Maugborne, 1998)".Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

Figura 5.

Diseño de la estrategia.



Nota. “En la Figura se muestra que el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores y sobre la flexibilidad y, subsecuentemente, sobre la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones”.

Tomado de: Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 577-582.
<https://www.redalyc.org/pdf/339/33911905.pdf>

“El planteamiento de la teoría de los escalafones superiores sostiene, expresamente que el equipo de alta dirección influye en el diseño de la estrategia. Más específicamente se puede decir que en un marco de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores afectan el campo de selección y la selección perceptiva y, por ende, la elección estratégica”. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

- **Liderazgo y congruencia de valores.** “Lo primero que se debe señalar es que los líderes poseen determinados valores y, por ejemplo, en el estilo de liderazgo transformacional un desafío importante es lograr congruencia de valores. La relación entre liderazgo y congruencia de valores no es un tema menor”. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

“En efecto, la congruencia de valores es un determinante estructural del grado de politización del proceso decisional (Rodríguez, 2005). Por lo tanto, es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta la congruencia de valores y, subsecuentemente, el grado de politización de la toma de decisiones. Las investigaciones sobre la materia son concluyentes para demostrar que la politización es negativa para las decisiones (Gandz y Murray, 1980; Eisenhardt y Bourgeois, 1988)”. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

- **Liderazgo y flexibilidad.** “Un segundo aspecto por considerar es que el estilo de liderazgo influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones (Sharfman y Dean, 1997). Ahora bien, es de esperar que la flexibilidad caracterizada por una mayor apertura a las ideas, mayor discusión de ideas, la posibilidad de ser creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en la decisión. Si bien no es claro que siempre una mayor racionalidad conduzca a mejores decisiones, si hay abundante evidencia que sugiere que la racionalidad es

positiva para lograr mejores decisiones (Hart y Banbury, 1994; Goll y Rashed, 1997)
".Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

Figura 5.

Implementación de la estrategia.



Nota. “En la Figura se muestra que el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores y, por ende, sobre la politización y sobre el conflicto afectivo”. Tomado de: Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 577-582. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33911905.pdf>

“El estilo de liderazgo influye no solo sobre el diseño de la estrategia sino sobre la implementación de la estrategia, ya que la generación de un clima social (Evkall y Ryhammar, 1997), la unidad de trabajo y cohesión que se logra entre los miembros del equipo (Jung y Avolio, 2000), el grado de satisfacción y compromiso al interior del equipo (Meglino et al., 1989), la sensación de justicia y consideración (Kim y Maugborne, 1998), influyen en que la implementación de la estrategia resulte más exitosa. (1999; Simmonds et al., 1999) en el proceso de toma de decisiones. Tanto la politización como el conflicto

afectivo se asocian de forma negativa con la implementación de la estrategia ".Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006)

Una mirada a algunas de las grandes organizaciones empresariales de Colombia.

Merco, sus siglas corresponden a monitor empresarial de reputación corporativa, se han encargado desde el año 2000 en evaluar las empresas y generar un ranking de posicionamiento a nivel mundial, en este caso tendremos en cuenta sólo las empresas colombianas del sector comercial.

- **El grupo Nutresa** Quienes son líderes en alimentos procesados en Colombia, y jugadores relevantes en América latina, con más de 100 años de historia, con un negocio diversificado en términos de mercado y redes de distribución, con una producción gracias a sus 47 plantas y 45861 empleados, esta empresa afirma tener gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable que aporta al desarrollo sostenible de la misma. (Granados, 2013)
- **Howard Schultz, el humilde emprendedor que expandió Starbucks al mundo entero** "Proveniente de una familia de clase baja, durante su juventud Howard Schultz descubrió una pequeña empresa de café de la que se enamoró. Sin embargo, cuando quiso aportar su idea de vender expreso italiano, los fundadores se negaron. Fue entonces cuando fundó su propia cadena: Il Giornale. Poco tiempo después compraría Starbucks y comenzaría a construir su emporio. Además de ser el encargado de llevar las cafeterías de estilo italiano a Estados Unidos (y posteriormente al mundo entero), Howard Schultz es famoso por ser uno de los jefes mejor valorados por sus empleados. Hay numerosos ejemplos que hacen a Howard Schultz un líder muy particular. Hace unos años decidió contratar a 10.000 veteranos de guerra como personal, siendo consciente de lo difícil que era para ellos incorporarse al mercado laboral. También es de las pocas empresas que pagan las matrículas de la universidad a su plantilla. Una de las cosas que más motiva a este CEO es conseguir que su empresa perdure cuando él ya no esté al mando, y afirma que todas las decisiones se han de tomar, a fin de cuentas, con el corazón. En 2008, y debido a la acusada crisis que hubo a nivel mundial, Starbucks estuvo a punto de

quebrar. Howard Schultz decidió un día cerrar todas sus tiendas de Estados Unidos durante unas horas para dar una charla motivacional a todos sus gerentes. Así fue como este bache sirvió para que Starbucks saliera mejor parado que nunca, puesto que logró triplicar sus ganancias y llegar a tener 945 millones de dólares en beneficios”. Randstad N.V. (2016, 19 diciembre)

- **Fred Smith, el atípico empresario que fundó FedEx.** “En 1970 se le ocurrió la idea de crear una empresa de servicio de paquetería que ofreciera servicios durante la noche. Lo que al principio pareció una locura a todo el mundo, hizo que 13 años después su empresa FedEx se convirtiera en líder del sector, con aproximadamente 1.000 millones de dólares de facturación anual. Las capacidades intuitivas y carismáticas de Fred Smith como líder hicieron posible su éxito. Su espíritu decidido y magnético lo llevaron a seguir su instinto pese a las críticas. Fred Smith opta por un liderazgo participativo que, junto con su personalidad empática y familiar, lo hacen uno de los líderes más queridos por sus empleados, a quienes trata con el mismo respeto indistintamente del eslabón jerárquico en el que se encuentren. Su lema es “Gente-Servicio-Utilidades”, quedando clara la importancia que da al valor humano por encima del material. Una de las cosas más importantes en el CEO de FedEx es que sabe cómo transmitir su pasión por aquello que hace, lo que genera un entusiasmo genuino en sus casi 300.000 empleados”. Randstad N.V. (2016, 19 diciembre)
- **Comercializadora Arturo Calle.** “Quien gracias a su fundador como el nombre de su empresa lo dice, hace más de 70 empezó a tejer su organización que hoy es una de las más grandes de Colombia en la parte textil, tiene estrategias de negocios como la implementación de tecnologías de punta y un plan de expansión territorial con proyecciones internacionales, con 4500 colaboradores quienes están presentes en las plantas de producción, áreas administrativas y puntos de venta, con un gran desarrollo en el talento humano, que garantiza un clima laboral favorable, en el que imperan la honradez, el respeto y la vocación de servicio”. (america-retail, 2022)

- **Grupo éxito.** “Quienes son un negocio que se adapta a las nuevas formas de consumo de los clientes. A través de la innovación, la transformación digital, las experiencias y la sostenibilidad, respondemos a un entorno competitivo y aportamos al desarrollo de los lugares donde tenemos presencia. Líderes en comercialización de alimentos, ropa y diferentes productos, presentes en Colombia con 515 almacenes y cerca de 35000 empleados, que día a día dan lo mejor de sí”. (Exito, 2022)

- **Crepees & waffles.** “Beatriz Fernández, junto con su esposo, crearon hace 30 años Crepes & Waffles, una marca colombiana que hoy tiene cerca de 50 sucursales en diferentes países a través de franquicias. Actualmente tiene puntos de venta en Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Pereira y Barranquilla, y a nivel internacional está en Ecuador, Panamá, España, México, Perú y Venezuela. Lo que empezó como una idea para salir adelante se convirtió en un negocio exitoso y ejemplar que hoy se consolida como uno de los restaurantes más visitados por los colombianos”. (Vergara, 2010)

“La empresaria Beatriz Fernández compartió con los estudiantes experiencias y curiosidades donde cuenta cómo llegó la receta de los waffles a sus manos, a un par de semanas de haber abierto el restaurante en el parqueadero de la casa de su papá en 1980. Fue así como citó la frase de la señora que sin explicación alguna se metió a su cocina: “Chinita, tus waffles son horrorosos”. Cuenta que la señora abrió la nevera, revolvió y escuchó, de pronto se volteó y sin ninguna interrupción le dijo las siguientes palabras: ‘Yo soy experta en waffles, mi chinita, y voy a traerte mi receta secreta’, fórmula que todavía utilizan hoy”. (Vergara, 2010)

“Nunca la volvió a ver, ella simplemente decía “Esa persona debe ser Dios”. Fue hasta 14 años después que la volvió a ver en uno de sus restaurantes en el Word Trade Center, una vez la reconoció le dio un abrazo y comentó que no tenía forma de agradecerle lo que había hecho por ella, afirma que esa generosidad es parte de esta historia y de este éxito”. (Vergara, 2010)

“Compartió cómo ha llevado a la práctica un modelo empresarial de gestión humana y de responsabilidad social con sus empleados, que no es muy común en todas las empresas. Su creatividad y deseo de innovar han sido clave para mantener lo que hoy en día es Crepes & Waffles, sin perder su identidad inicial. Pendiente de detalles tales como no dejar envejecer la marca, de cuidar cada elemento propio del restaurante, sorprender con nuevas propuestas, y como dice Beatriz “alimentar el alma y el espíritu”, se ha ganado el mérito a ser la empresaria del año 2010.

Cada mañana Beatriz Fernández alienta a sus empleados a través de Avantel con mensajes de superación, de amor, de Dios y de la vida en general; a un ritmo de Colombia con el himno de Crepes & Waffles, comienzan cada día llenos de alegría, color y sabor”. (Vergara, 2010)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la investigación descriptiva sobre el liderazgo, su influencia y relación con el desarrollo de los negocios contemporáneos fue necesario llevar a cabo una búsqueda de información en los cuales se encuentran tesis, artículos, y libros de diferentes autores que tienen un punto de vista relevante sobre este tema. La información usada fue gracias a diferentes colecciones digitales de la Universidad de América, como lo fue ebsco, scopus Google academics, lumieres, koha entre otras, las cuales fueron de gran ayuda para la elaboración de este documento. Es una investigación de tipo descriptiva dónde se especifican ciertas características y se deja clara la definición de dicho tema, la cual no maneja un componente aplicado.

Seguido de esto lo que se busca es realizar el análisis exhaustivo de la información obtenida dando respuesta al porqué es tan importante tener un líder en las organizaciones, y dar una conclusión clara del porque cualquier organización que quiera mantenerse a flote debe tener en su empresa personas que gestionen el liderazgo, lo apliquen, ejerciten y transmitan esta habilidad a las demás personas.

6. DESARROLLO DE OBJETIVOS

6.1 Establecer un marco de referencia sobre los diferentes estilos de liderazgo a partir de autores especializados

El liderazgo ha sido un tema de gran análisis y estudio, es un tema con bastante atracción en la comunidad empresarial, de este modo ha generado bastantes resultados a la actualidad que permiten diferenciar ciertos elementos o dimensiones que poseen los líderes. Un líder no es nada sin sus seguidores, por lo tanto tenemos que el liderazgo siempre está enfocado al manejo de varias personas por una sola persona, en los tiempos de hoy donde las organizaciones tienen que ser altamente competitivas se necesitan líderes éticos y ejemplares, capaces de tomar las mejores decisiones ante diferentes retos y desafíos, pero no todos los líderes actúan de la misma forma ni tienen la misma manera de dirigir, así que se presentan diferentes tipos de liderazgo y estilos de liderazgo como se presentan a continuación:

- **Liderazgo autocrático.** Este tipo de liderazgo se basa en que el líder tiene el poder absoluto, acepta sugerencias de sus subordinados, pero es el que toma las decisiones únicamente, es una forma extrema de liderazgo ya que todo el poder recae sobre una sola persona, aparte de esto es un líder estricto que premia o castiga su equipo de trabajo según los resultados que obtengan (Eisenbach, 1999).
- **Liderazgo burocrático.** Este tipo de líder se rige por las reglas y los procesos precisos y guiados por un libro con rigurosa exactitud en la toma de decisiones, no toma riesgos y se mantiene siempre en la zona de confort (Eisenbach, 1999)
- **Liderazgo carismático.** Este tipo de líder tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus trabajadores, motiva e inspira, y despierta admiración en los mismos, y utiliza esto para guiarlos hacia un objetivo en común. (David A. Waldman, 1990)

- **Liderazgo participativo o democrático.** En este caso los líderes crean un mayor compromiso en la organización, involucra al personal, delegando responsabilidad y dejando que ellos tomen decisiones y retroalimentando para la corrección de errores. De esta manera desarrollan nuevas habilidades en el personal de trabajo, todos con un fin común y tratando de llegar a un objetivo (Mariuxi Villalva, 2017)
- **Liderazgo “Laissez-faire”.** Consiste en generar herramientas para su equipo, crea oportunidades para que ellos actúen de manera autónoma, sin embargo, este líder supervisa estas decisiones, y busca mejorar la iniciativa de los mismos, es una forma de liderar, aunque tiene sus falencias, porque, así como genera capacidad de creatividad y de adquirir responsabilidades, no cuentan con el apoyo del líder, pues este deja que tomen sus propios riesgos.
- **Liderazgo orientado a las personas.** Este tipo de liderazgo es enfocado a la participación de sus trabajadores, básicamente los líderes se enfocan en la organización, buscan crear nuevas habilidades de desarrollo donde sean los subordinados donde manejen de manera autónoma sus decisiones para mejoramiento de la compañía (Stephen P. Robbins, 1990; Maxwell, 2007)
- **Liderazgo natural.** El líder natural se ha formado de sus experiencias, asume cierta responsabilidad y riesgos a la hora de tomar nuevas decisiones, muchas veces trabaja bajo presión, destacando su perfil profesional. (Donde P. Ashmos, 2000)
- **Liderazgo orientado a la tarea.** Es aquel que está enfocado al trabajo, a las actividades o tareas a realizar, muchas veces no piensa en el bienestar del equipo si no solo en su tarea por cumplir.
- **Liderazgo paternalista.** este tipo de líder se encarga de establecer los objetivos, tiene en cuenta la opinión de sus trabajadores, pero no le tiene confianza, al final él es el único que toma las decisiones, impidiendo que sus trabajadores adquieran responsabilidades

- **Liderazgo transaccional.** Este estilo de liderazgo está basado en la idea de que todos los miembros de un equipo llegan al acuerdo de obedecer una persona, la cual será su líder, pero a si mismo esta persona se encarga de explicar a su equipo de trabajo cómo lograr los objetivos, y cómo tendrán que trabajar para el desarrollo de los mismos, creando cierta claridad y transparencia entre el equipo de trabajo y el líder, también tiene muy en cuenta las necesidades de su equipo de trabajo y cómo satisfacerlas.
- **Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional es el que está basado en ideas, en la visión y misión, motiva a su equipo de trabajo con incentivos y se concentra en los valores de cada persona para actuar bien. (David A. Waldman, 1990)
- **Liderazgo ético.** El líder ético es el que reconoce ante una comunidad que él también es persona y que la organización la conforman las personas y el, se forma en el día a día en sus buenos hábitos, en hacer lo correcto, ser justo y ser fiel a sus ideas y creencias.

Este tipo de líder debe tener coraje, debe saber decir no si la situación lo amerita, debe tener credibilidad ante las personas y debe tener coherencia y consecuencia con lo que dice.

- **Liderazgo sustituciones.** este tipo de liderazgo se basa en que el líder presta un servicio a su equipo de trabajo, este líder puede ser cambiado por otro si la situación lo amerita, este estilo de liderazgo se fundamenta en el tipo de liderazgo óptimo para la situación, y así mismo cada integrante del equipo trabaja de forma diferente de acuerdo con esta situación. (LosRecursosHumanos, 2011)

6.2 Establecer un marco de referencia sobre la formación por competencias en las organizaciones

“La formación y desarrollo se ha configurado como uno de los temas clave para impulsar el cambio organizacional. Sería imposible proyectar planes de desarrollo sin concebirlo integrado a los procesos de formación, los que permiten el desarrollo, la sostenibilidad y la adaptación de la organización a los cambios del entorno interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad. Del mismo modo no se podría brindar formación, sin que ésta propicie desarrollo para el individuo y para la organización. (citado en Pupo. N, 2008)”.Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“La definición dada por Cuesta, A (2001) aborda que la formación y desarrollo de los recursos humanos, es el proceso de preparación, capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todo el personal en correspondencia con las necesidades, objetivos y metas futuras de la organización”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“No existe un modo único de conceptualizar a la formación y la capacitación. Existen diversidad de criterios al denominarlos, incluso se utilizan indistintamente en la literatura especializada, asociándolo a diferentes contenidos, y terminologías como: educación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento y desarrollo, entre otros. Buckley y Caple, (1991); Werther y Davis, (1992); Bayón, et al (1992); De Miguel, et al, (1994); Cuesta, A (2005). Cada uno hace hincapié en diferentes aspectos, unos más generales y otros más específicos. Relacionado a este término Buckley, (1991); Koontz y Weihrich, (1991); Harper y Lynch, (1992); Del Pozo, (1993) la definen como el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar los conocimientos, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“Por otra parte, las consideraciones expuestas por Bauzá, E. y Bermúdez, F (s/a) determinan un aspecto que no es tratado por los estudiosos, específicamente en cuanto a la planificación de estrategias de formación encaminadas a las necesidades de aprendizaje de ese recurso humano, en correspondencia a la actividad laboral de la organización. Además, no solo se centra en este único elemento, sino que les atribuye significación a los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional, para el

mejor desempeño individual de dicho trabajador, pero en su puesto de trabajo. Al tomar como referencia el proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos, resulta necesario abordar por separados los términos formación y el desarrollo, para su mejor tratamiento teórico”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“La formación de los recursos humanos: Para los directivos de avanzada, la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial, tal como lo expresa uno de los estudiosos de esa gestión: La educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad. Toffler, A (1990)”.Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“Por su parte Chiavenato, I (1990) considera la formación como un sistema que debe estar compuesto por:

- Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico de la empresa)
- Programación de entrenamiento (decisión en cuanto a la estrategia)
- Ejecución del entrenamiento (implementación o acción)
- Evaluación de los resultados (evaluación y control)
- Retroalimentación (según resultados satisfactorios o insatisfactorios)”

Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“La visión de Amaro, 1990 (citado por De Sousa, 2001), describe la formación como “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“La formación profesional es considerada por Chiavenato, I (1993) como la educación, institucionalizada o no, que tiene como objetivo preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión, en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios

y mediatos, con miras a capacitar al hombre para una futura profesión.” La formación profesional es una actividad a largo plazo, es una inversión, no gasto para el futuro, tanto para la empresa como para el individuo. Chiavenato, I (1989), Canos, A (1995).Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“Es significativo agregar que existe diversidad de criterios en cuanto a la definición de formación. Por su parte Chiavenato, expone que la formación es un sistema y en el caso de Amaro considera que es un proceso. En el análisis realizado en la investigación se concluye que la formación, es el sistema estructurado por varias acciones enlazadas, con la finalidad de lograr beneficios y transformaciones en dicha formación del individuo, que puede ser vista como un proceso con la misma”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“En el “Foro Gerencia del siglo XXI” celebrado en Venezuela en 1998, fue reafirmada como tendencia la necesidad del desarrollo de los recursos humanos, en tanto hubo coincidencia en reconocer que los conocimientos y capacidades valen más que otros recursos, porque ellos constituyen la base de las economías del mundo globalizado. Sobre esta idea, señala Columbié, M. (1999) que “esta condición presupone un intenso y rico proceso de preparación y superación constante” y “los programas de capacitación han de estar dirigidos a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural” (citado por Herrera. J ,2012)”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

- **El desarrollo de los recursos humanos:** “El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“Mediante una buena estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a

realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras, les convienen tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. Cómo podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

“El desarrollo profesional, según Chiavenato. I (1993) es “la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

Koontz, H y Wehrich, H (1995) presentan enfoques para el desarrollo del gerente donde exponen que:

- **Capacitación en el trabajo:** “se pueden encontrar muchas oportunidades de desarrollo, sin embargo, debido a que este enfoque requiere de gerentes competentes de alto nivel que puedan enseñar a los que están aprendiendo, existen limitaciones al hacerlo en el trabajo. En este enfoque el desarrollo puede ser a través de avance planeado, rotación de puestos, promociones temporales, entrenamiento”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).
- **Capacitación interna y externa:** “se refiere a programas que pueden realizarse dentro de la organización o externamente en instituciones educativas. Incluye programas de conferencias, cursos de postgrado sobre administración, lecturas, simulación de negocios, programas especiales de capacitación, evaluación y transferencia. (Hernández García & Pose Roselló, 2016)”. Hernández, A., & Pose, Y. (2016).

6.3 Identificar el impacto que tiene la formación en liderazgo en las organizaciones

“Con ello podemos observar los beneficios sociales que se generan a través de esta formación de liderazgo, estos beneficios se han convertido en una herramienta estratégica, dado que hoy en día las empresas son más conscientes de que la calidad de vida, la reducción del estrés y la conciliación laboral son clave para aumentar la productividad de sus empleados y su fidelidad, y combatir el absentismo laboral, entre otras cosas”.

Hunters, A.,(2022)

“buen liderazgo empresarial produce un efecto positivo tanto dentro como fuera de la empresa y también se reflejan los beneficios del liderazgo de empresa”.

Hunters, A.,(2022)

- **Motivación.** “Mantener motivado al equipo de trabajo es un gran esfuerzo que se debe realizar desde el liderazgo. Un líder debe poder encauzar los esfuerzos individuales según las cualidades de cada colaborador, es un talento que adquiere escuchando a los demás desde la empatía y no desde la crítica; de esa manera fortalece las ventajas de cada empleado, logrando así, que los individuos se sientan satisfechos por su trabajo y sus logros.
El factor motivacional potencia las capacidades de cada trabajador, alentándolas a lograr más”. Hunters, A.,(2022)
- **Confianza.** “Los empleados confían en los líderes por su conjunto de habilidades y valores. Un líder siempre saluda y estrecha la mano de sus compañeros, cuenta con un gran repertorio de las diversas áreas de la empresa y está dispuesto a ayudar y guiar a los demás, comparte sus conocimientos y experiencia con humildad, siendo de esta manera, su personalidad suele ser grata y su apoyo solicitado y agradecido”. Hunters, A.,(2022)

- **Cultura del trabajo.** “Toda empresa se comenta bajo ciertos valores, principios y metas, durante la selección de personal, se suele buscar personal capacitado, con ciertos conocimientos técnicos o formales, pero también es muy importante que sus valores y principios se semejen a los de la empresa misma. Sin embargo, es probable que los empleados pierdan de vista estas particularidades y las dejen de lado, sin embargo, un líder sabe siempre relacionarse y trabajar bajo estos principios, además, sabe cómo hacer que los empleados actúen bajo estos mismos principios haciéndolos notorios en el funcionamiento general de la empresa”. Hunters, A.,(2022)

- **Entusiasmo.** “Los líderes demuestran entusiasmo ante los nuevos retos, a pesar de que crean que son difíciles de lograr, además, ante las adversidades y cambios, saben que no están solos, saben que cuentan con un equipo competente que lo respalda y viceversa, cada empleado cuenta con el líder como un guía a quien recurrir en momentos complicados. Todos se ponen manos a la obra individualmente y como equipos animados por lograr de la mejor manera posible cada uno de los proyectos”. Hunters, A.,(2022)

- ✓ “Se crea un clima laboral favorable para trabajar.

- ✓ Una de las ventajas de liderazgo empresarial es que se mejoran los resultados en general de la empresa

- ✓ Aumenta el trabajo en equipo.

- ✓ Se incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones y otros factores importantes.

- ✓ Debes apuntar también que otros de los beneficios de un buen liderazgo empresarial, la comunicación es más transparente.

- ✓ La confianza y fiabilidad de cara a la empresa se mejora.
- ✓ Se disminuyen las ausencias injustificadas en el trabajo.
- ✓ Se mejora el rendimiento empresarial.
- ✓ Se trabajan los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- ✓ Con el liderazgo consciente los empleados están motivados, este es uno de los mejores beneficios de un buen liderazgo empresarial.
- ✓ Otro de los beneficios del liderazgo empresarial es que los beneficios de la empresa aumentan al trabajar todos en un buen clima laboral.
- ✓ Al trabajar todos estos aspectos se trabaja la imagen de marca y la reputación de marca de la empresa”. Hunters, A.,(2022)

“En general, el liderazgo empresarial si se aplica correctamente puede convertirse en un gran motor de la organización y ayuda a emprender el camino hacia el éxito. Esto se debe a que este modelo se basa en la motivación y la gestión de equipos, es decir, que las personas son un recurso muy relevante dentro de una organización. Y al estar dirigidas o lideradas por un líder positivo el trabajo promueve la participación de todos aquellos involucrados”. Hunters, A.,(2022)

7. CONCLUSIONES

En relación con lo antes expuesto es posible inferir que al momento de hablar de liderazgo se deben tener presente diversos temas que logran exponer no solo la importancia de ser un líder si no de tener presente que se deben considerar ciertas características, cualidades y otras grandes virtudes para lograr liderar a una comunidad u organización, inspirándose a querer ser mejores no solo por su bienestar si no por el bienestar general de la compañía. Con ello se reflejarán los beneficios de formar a sus colaboradores en liderazgo mejorando aún más su desempeño.

Obteniendo grandes beneficios como Lograr un aumento del rendimiento empresarial el cual es la base de la eficiencia, el desarrollo de los objetivos fijados, una mejora en el clima laboral manteniéndolos motivados y contentos, reducción de ausencia y malestar en el trabajo, se mejorará la empresa en general y su imagen tanto interna como externa, mejoran la productividad y los beneficios.

A través de los años se han ido generando importantes cambios que han marcado la historia y la forma de ver un líder, lo cual ha llevado a tener grandes repercusiones al momento de poder dirigir una compañía a pesar de las adversidades que se llegan a presentar con el pasar del tiempo, mostrando su capacidad de adaptación y las habilidades que debe tener un líder para llevar por buen camino a su organización.

Pensando también en el bienestar de sus empleados para así seguir generando un buen ambiente laboral y motivarlos para que puedan superarse, lo cual es fundamental para así poder alcanzar las metas propuestas por ambas partes.

También podemos observar los diferentes modelos de liderazgo los cuales muestran diferentes conceptos y enfoques, que no solo depende de un único estilo o estrategia, si no de un complemento de todo, lo cual llevará a tener un mejor

manejo al momento de liderar y al momento de hablar de las estrategias que van enlazadas al crecimiento de dicha organización.

Para concluir podemos afirmar que no solo se trata de liderar si no de incentivar, motivar y que crear un clima laboral adecuado hará que los trabajadores de la organización se sientan motivados a realizar sus actividades y a crecer personalmente, generando así una cultura dentro de una empresa u organización que ayudará al desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta Prado, J. C. (2012). liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *regent university* , 5-13 .
- Alfonso Sanchez, I. R., Alvero Perez, Y., & Tillan Gomez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 1.
- America-retail. (2022). *america-retail*. Obtenido de america-retail: <https://www.america-retail.com/directorioretail/arturo-calle/>
- Bracho Parra, O., & García Guillan, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 165 - 177.
- Escuelaeuropeaexcelencia*. (2015 de agosto de 2015). Obtenido de *escuelaeuropeaexcelencia*.: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>
- Exito, G. (2022). *grupoexito*. Obtenido de grupoexito: <https://www.grupoexito.com.co/es/quienes-somos>
- Fuente, O. (2019). *Qué es el liderazgo exponencial y cuales son las características del líder digital del futuro*. Recuperado el 23 de 5 de 2022, de <https://iebschool.com/blog/que-es-el-liderazgo-exponencial-y-cuales-son-las-caracteristicas-de-un-lider-digital-business-tech>
- Garcia, J. C. (26 de abril de 2012). liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 5-13. Obtenido de https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1_pp5-13.pdf
- Granados, E. M. (2013). *Un proceso que facilita la innovación efectiva en grupo Nutresa*. Recuperado el 23 de 5 de 2022, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/2530>
- Hernández García, A. M., & Pose Roselló, Y. (2016). Fundamentación teórica de la formación y desarrollo de los recursos humanos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Hunters, Americas. (s.f.). *Hunters*. Obtenido de <http://hlghunters.com/blog/156-beneficios-del-liderazgo>

Jacome, L. R. (20 de abril de 2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *scielo*, 29(1), p. 148-160. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a13.pdf>

Lapo Maza, M. d., & Jácome Ortega, M. J. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 11-16.
file:///Users/nestormaynemartinez/Downloads/Dialnet-EILiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728%20(2).pdf

LosRecursosHumanos. (21 de febrero de 2011). *LosRecursosHumanos*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *interciencia*, 577-582.

Randstad N.V. (19 de diciembre de 2016). *randstad*. Obtenido de randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/5-lideres-empresariales-que-han-sido-un-ejemplo/>

Reyes-Jácome, L., & Lara Rodríguez, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá*, 161-160.

Sanchez, S. E. (Junio de 2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos N° 37*, 37(37), 41 - 61. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6025782.pdf>.

Vaca Aguirre, I. P., Sánchez Montalván, S. E., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *OIKOS año 18*, 41 - 61.

Vergara, C. (10 de septiembre de 2010). *revistapym*. Obtenido de revistapym: <https://revistapym.com.co/destacados/asi-lograron-su-exito-historia-crepes-waffles>

ANEXO 1

RECOMENDACIONES

Para los líderes

Formar a sus colaboradores en pro del liderazgo para así obtener resultados óptimos para ambas partes.

Encender en sus colaboradores la pasión por el trabajo, despertando emociones positivas y así estimularlos a superar los retos.

Contagiar a los miembros de la organización, estimularlos y movilizarlos canalizando las emociones de cada una de las personas, provocando un clima favorable en la organización.

Los líderes deben cosechar la calidad que tienen para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los miembros del grupo para lograr el éxito personal y el buen desempeño empresarial.

Establecer empatía con su equipo de trabajo de forma eficaz y creativa.

Transmitir respeto, confianza y sinceridad; los líderes emergen de la autenticidad.

Saber identificar y utilizar el estilo de liderazgo más adecuado a una determinada situación.

Crear una buena base personal de valores y aprendizaje para liderar.

Construir con tu equipo valores compartidos y ayudarlos a ver cómo se conectan con la visión y estrategia de la organización.

Para la empresa

Una buena técnica de selección debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato.

Brindar al trabajador una efectiva orientación sobre su puesto y funciones que debe desempeñar.

Ofrecer un buen entrenamiento, para abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorando la cantidad y calidad de trabajo, equipando al nuevo empleado con los conocimientos necesarios.

Las ventajas del entrenamiento son incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado, mejorar la organización e incrementar las utilidades como consecuencia de la eficiencia

Realizar programas de compensación que benefician la base económica del empleado y su familia, dándoles la posibilidad de ganancias elevadas, lo cual motiva al empleado, debido a que eleva su autoestima.

En cuanto a la división de capacitación, se sugiere que la misma esté dirigida para el perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asigna.

Tener presente la evaluación de desempeño dado que también resulta fundamental, ya que ofrece a la gerencia de talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo.

Comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Potencializar los estilos de liderazgo.

(Amaya, 2019; Hernández Araujo, 2013; Lucia pico, 2016)