

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS  
EMPRESAS**

**ANA MILENA SÁNCHEZ  
ELISABETH OSORIO SUAREZ  
GIOVANNI OSORIO ARGUELLO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS  
EMPRESAS**

**ANA MILENA SÁNCHEZ  
ELISABETH OSORIO SUAREZ  
GIOVANNI OSORIO ARGUELLO**

**Trabajo de grado para optar al título De profesionales en Gestión empresarial**

**Directora  
Ana Carmenza Buitrago Sanabria  
Especialista en docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de grado se lo dedico al único que me fortaleció en los momentos donde más lo necesitaba, dándome de su sabiduría y entendimiento para terminar con éxito este maravilloso proyecto de investigación, es al Espíritu Santo de Dios, a él todo el honor y la honra debida a su presencia.

A mi bella esposa Eliana Esmeralda Zambrano Becerra, quien con su ejemplo, sabiduría y paciencia me direcciono y me animaba con sus dulce presencia.

A mis compañeras de lucha Elizabeth y Milena mil bendiciones en estos nuevos retos

Gracias

GIOVANNI

A Dios por ser el dueño de mi vida, por mi salud y por todas sus bendiciones, a él por haberme permitido ingresar a tan prestigiosa universidad, por haberme encontrado con tantas personas en el transcurrir de este proceso; familiares, compañeros y tutores quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme su apoyo en cada momento.

A mi esposo Elber y mis hijos Vanessa, Nicol y Juan José por creer en mí, por la paciencia y amor que me brindaron, siendo esto la mayor motivación para llevar a cabo mis metas.

A mis padres de quienes recibí siempre su voz de aliento en los momentos que sentí desfallecer.

A mi empresa la Cívica Impresores S.A.S, la cual siempre ha creído en mis capacidades y me ha brindado su apoyo incondicional.

A mis compañeros: Ana Milena, Giovanni quienes en los momentos más duros de mi vida me ayudaron a solventar de muchas maneras mi situación para no desfallecer en el alcance de mis logros.

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que estuvieron a mi lado durante esa etapa de mi vida.

“las metas y los propósitos se logran cuando perseveramos por alcanzarlos”

Gracias....

ELISABETH

Doy gracias a Dios

Primeramente por ser mí guía y permitirme culminar una de tantas etapas de mi vida.

A mi Madre querida por su apoyo incondicional que siempre estuvo ahí apoyándome a pesar de las adversidades de la vida, con su voz de aliento, su amor, su cariño y su ejemplo de Amiga y Madre, que me enseñó que hay que luchar para ser alguien en la vida, a mis hermanas que fueron de gran apoyo moral y motivación, que siempre creyeron en mí y me dijeron “usted puede lograr esta meta”

A mi familia en general que pusieron un granito de arena para que este sueño se hiciera realidad y darles una alegría con la que se sientan orgullosos de mí.

A Elisabeth Osorio que desde un principio me brindó su amistad incondicional siendo mi amiga y compañera en esta travesía, junto con Giovanni Osorio que fue de gran apoyo para culminar esta experiencia que nunca se olvidará.

A Salustiano Crisanchó que hizo parte de mi vida siendo una persona muy especial para mí, tantos viajes, madrugadas, las cuales no se olvidarán.

A mi amigo Javier Delgado que fue de gran apoyo.

A Ana Celina, Ángela, Ruth, Jorge, Elisabeth Álvarez, Cesar, Olga, Mónica, Sandra, Deisy, Sara, Dayanis, Maribel, Lidia, Mary y demás compañeros de estudio en la carrera con los cuales pasamos juntos momentos de alegrías y tristezas.

A cada uno de los tutores que hicieron parte fundamental en el aprendizaje durante el transcurso de la carrera.

A cada uno de mis amigos y personas que de una u otra forma hicieron parte de este paso por la Universidad siendo un logro más para mi vida.

Cabe resaltar que el trabajo hecho con constancia, perseverancia y amor deja frutos de satisfacción y felicidad.

Gracias...

Ana Milena Sanchez

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresamos nuestros agradecimientos:

Al todo Poderoso Jehová Dios de los ejércitos quien nos permitió el privilegio de cursar Gestión Empresarial.

A nuestros tutores que con sus enseñanzas y experiencias de vida construyeron los profesionales que ahora somos.

A nuestra hermosa Universidad Industrial de Santander y al IPRED que nos abrazaron durante cinco años, donde aprendimos, desaprendimos y volvimos a prender y como resultado de esto, nuestros corazones son sello UIS.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	20
1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.1 QUE ES EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.2. OBJETIVOS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN .....	22
1.4 VENTAJAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN .....	22
1.5 ORGANIZACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN .....	23
1.5.1 Tema del seminario de investigación .....	24
1.5.2 Dirección del seminario .....	24
1.5.3. Desempeño de los roles .....	25
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	26
2.1 OBJETIVOS .....	27
2.1.1 Objetivo General .....	27
2.1.2 Objetivos Específicos .....	28
2.2 JUSTIFICACIÓN .....	28
3. PLANIFICACIÓN .....	30
3.1 ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO .....	31
3.2 PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES .....	36
4. EJECUCIÓN .....	39
4.1 DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS .....	39
4.2 DESARROLLO DE UNA SESIÓN .....	39
4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión .....	40
5. DOCUMENTOS FINALES .....	43
6. LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS .....	44
6.1 CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER .....	44
6.1.1. Perfil de líder .....	45
6.1.2 Roles de los líderes .....	45
6.1.3 Diferencia entre líderes y gerentes .....	46
6.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO .....	48
6.2.1 ¿Que es liderazgo? .....	48
6.2.2 ¿Qué es el liderazgo estratégico? .....	49
6.2.3 Necesidad de contar con líderes estrategas en las empresas .....	49

6.3 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO .....	51
6.3.1 Teorías que soportan el liderazgo .....	51
6.3.2 Modelos de liderazgo .....	57
6.3.3 Modelo de R. Likert .....	57
6.3.4 Modelo de H. Leavitt .....	58
6.3.5 Modelo de P. Hersey y K. Blanchard .....	58
6.3.6 Modelo de V.Vroom .....	58
6.2.4 El rol del liderazgo estratégico en la competitividad empresarial .....	59
6.4 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO .....	59
6.4.1 Liderazgo autocrático .....	59
6.4.2 Liderazgo democrático o participativo .....	61
6.4.3 Liderazgo laissez- faire .....	62
6.4.4 Liderazgo transformacional o carismático .....	63
6.4.5 Liderazgo Trascendente .....	64
6.4.6 Liderazgo Resonante .....	65
6.4.7 Liderazgo paternalista .....	65
6.4.8 Liderazgo pragmático .....	66
6.4.9 Liderazgo moralista .....	66
6.4.9 Liderazgo tecnocrático .....	67
6.4.10 Liderazgo coaching .....	67
6.4.11 Liderazgo afiliativo .....	68
6.4.12 Liderazgo coercitivo .....	68
6.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO .....	69
6.5.1 Modelos existentes para caracterizar los estilos de liderazgo y sus características .....	70
6.5.2 Antecedentes del uso de modelos aplicados para caracterizar los estilos de liderazgo y resultados .....	72
6.5.3 ¿Cómo la caracterización de los estilos de liderazgo contribuye a un liderazgo estratégico y a un desarrollo de las empresas? .....	78
7. CONCLUSIONES .....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	81

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Metodología del seminario de investigación.....	24
Cuadro 2. Temas y subtemas de la investigación .....	30
Cuadro 3. Asignación de los roles .....	36
Cuadro 4. Comparativo El gerente y el líder según Warren Bennis .....	47
Cuadro 5 Comparativo Contraste entre líderes y gerentes .....	47
Cuadro 6: Caracterización de los modelos .....	71
Cuadro 7. Modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo según Alfredo Gorrochotegui.....	73
Cuadro 8. Modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicana.....	75
Cuadro: 9 Modelo de liderazgo cambiantes.....	76
Cuadro 10. Modelo de liderazgo en organizaciones cambiante.....	76

## LISTA DE FORMATOS

FORMATO1. Presentación de realtoria .....	40
FORMATO2. Presentaciónm de correlatoria .....	41
FORMATO3. Presentación del protocolo .....	42

## GLOSARIO

**Autocracia:** Impone normas y criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

**Autodisciplina:** es el control de la propia fuerza de voluntad para hacer cumplir cosas que generalmente son deseadas. A la persona que es disciplinada le resulta más posible tomar decisiones, ya sean grandes o pequeñas, incluido tomar medidas rápidamente sobre la base de la decisión tomada

**Autoritaria:** impone la voluntad de quien ejerce el poder en ausencia de un consenso construido de forma participativa, originando un orden social opresivo y carente de libertad y autonomía.

**Capacidad para motivar:** potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

**Conocimiento empírico:** proceso, simplemente se aprenden y asimilan los conceptos de las cosas y de la naturaleza, pero no se validan ni replican en la realidad.

**Consideración individual:** atención a las diversas personas y a las necesidades diversas.

**Contingencia:** modo de ser de lo que no es necesario ni imposible, se predica el estado de las cosas, hechos, eventos o proposiciones.

**Control:** mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

**Delegado:** miembro de un grupo que está representando a una organización.

**Democrático:** ha de cumplir las normas escrupulosamente con las leyes vigentes de todo tipo y ha de ser correcta en el trato con todos los individuos que la conforman, pero de eso a decir que una empresa debe de ser gobernada por todos y que las decisiones y el poder corresponden a todos es decir pero es irreal incluso para aquellas empresas que en la actualidad tienen un funcionamiento aparentemente horizontal y cada vez menos jerarquizado.

**Dirección Empresarial:** proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

**Ecuanimidad:** actuar según la cual una persona juzga u opina con imparcialidad o neutralidad.

**Empatía:** capacidad cognitiva de percibir (en un contexto común) lo que otro ser puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona cuando se afecta a otra.

**Estilo Burocrático:** La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

**Estilo Democrático:** El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

**Estimulación intelectual:** capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

**Explícita:** expresa con claridad y determinación una actividad o ejercicio. Cuando algo es explícito, puede ser apreciado o advertido de manera evidente, sin lugar a dudas.

**Interactuar:** relación de causa y efecto que existe entre el entorno y la persona no a modo determinista porque la libertad siempre es importante sino a modo de

influencia, es decir, de variable que puede tenerse en cuenta para comprender la historia personal de un ser humano y su modo de sentir

**Líder:** proviene del inglés leader. Se define a los líderes como las personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de persona.

**Motivación:** provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

**Participativo:** capacidad de formular, ejecutar y evaluar acciones en el marco empresarial participativo para el desarrollo de proyectos de inversión y el logro de objetivos sociales y económicos en la empresa solidaria.

**Prescindir:** refiere a dejar algo de lado, abstraerlo u obviarlo

**Persuasivo:** arte de guiar a otros hacia la adopción de ideas, actitudes o acciones que consideras que son beneficiosas para ellos. Es lograr ganarse a los otros en una discusión: no se trata de vencerlos sino de llevarlos a tu terreno.

**Transaccional:** propone una metodología y unos conceptos básicos expresados en un lenguaje que deja de lado los tecnicismos abstractos que predominan en otras teorías psicológicas. Pretende ser un modelo profundo, con técnicas para facilitar la re-estructuración y el cambio personal.

**Transcender:** condición del conocimiento que organizan la percepción sensible, intuiciones puras en la experiencia; o los conceptos puros a categorías que estructuran y ordenan los conceptos a la hora de formular los juicios; finalmente las ideas de la razón que regulan y dirigen todo el proceso del conocimiento hacia

## RESUMEN

**TITULO:** LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS\*

**AUTORES\*\*:** ANA MILENA SÁNCHEZ  
ELISABETH OSORIO SUAREZ  
GIOVANNI OSORIO ARGUELLO\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Seminario, estrategia, modelos de liderazgo, motor, desarrollo

**DESCRIPCIÓN:** Una de las mayores necesidades que tienen hoy en día las empresas es la falta de un liderazgo que se empodere y sea estratégico, esta ausencia de líderes ha permitido que muchas empresas no crezcan en una forma dinámica y emergente, que no estén a la vanguardia de un mundo cambiante; es esta la razón que lleva a realizar la siguiente investigación donde se analizan diferentes modelos de liderazgo buscando aplicar el más recomendable como referente para fortalecer la capacidad de los líderes empresariales.

El desarrollo de este estudio se presenta a través del seminario investigativo y para llegar a su finalidad se tuvo que realizar diferentes investigaciones sobre: conceptualización de qué es un líder, el liderazgo, lo que es un estratega, así mismo los estilos y modelos del liderazgo, finalizando con el estudio de ciertos modelos de liderazgo caracterizados en diferentes empresas los cuales se analizaron y se evaluaron de tal forma que se llegó a determinar el más factible y adaptable a empresas que están en el auge del cambio e innovación.

De esta manera se busca con este trabajo de investigación despertar la necesidad en los empresarios de nuevas formas de liderazgo en sus empresas de tal forma que puedan establecer un modelo que lidere y se convierta en ese motor de desarrollo e innovación en todos los procesos tanto administrativos como operacionales, y de este modo les permita tener de una forma más automatizada la clase de líder que se necesita para el buen desarrollo de la organización.

---

\* Proyecto de grado.

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: Ana Carmenza Buitrago Sanabria, Ingeniera Industrial

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC LEADERSHIP AS AN ENGINE FOR DEVELOPMENT OF BUSINESS\*

**AUTHORS\*\*:** ANA MILENA SANCHEZ  
ELISABETH OSORIO  
GIOVANNI OSORIO ARGÜELLO\*\*

**KEY WORDS:** Seminar, strategist, models of leadership, engine development

**DESCRIPTION:** One of the greatest needs of companies today is the lack of a leadership that is empowering and is strategic, this absence of leaders has allowed many companies do not grow in a dynamic and emerging, that are not at the forefront of a changing world; this is the reason that leads to the following research to analyze different models of leadership seeking to apply the most recommendable as a reference to strengthen the capacity of the business leaders.

The development of this study is presented through the research seminar and to reach its purpose had to be different research on: conceptualization of what is a leader, leadership, which is a strategist, as well as the leadership styles and models, ending with the study of certain models of leadership characterized in different companies which were analyzed and evaluated in such a way that it came to determine the most feasible and adaptable to companies that are in the rise of the change and innovation.

This way you are looking for with this research work to awaken the need in the entrepreneurs of new forms of leadership in their businesses so that they can establish a model to lead and become the engine of development and innovation in all administrative and operational processes, and in this way will allow them to have a more automated, the kind of leader that is needed for the proper development of the organization.

---

\* Draft grade.

\*\* Institute of Regional Outreach and Distance Education. Business Management. Director: Ana Carmenza Buitrago Sanabria, Industrial Engineer

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo se ha convertido para las organizaciones en un término importante al momento de buscar ser competitivos y no declinar en el mercado; es de gran importancia contar con líderes capaces de crear objetivos, planes y proyectos de éxito, logrando transmitirlos de manera clara y convincente a los trabajadores con el fin de alcanzar el mayor rendimiento en los procesos desarrollados por la empresa y la rápida inclusión de nuevos productos al mercado.

El presente documento sobre *“liderazgo estratégico como motor de desarrollo de las empresas”* consta de seis capítulos donde el primero contiene lo referente a la modalidad de este proyecto como lo es el seminario investigativo, su definición, sus objetivos, características, ventajas y su metodología empleada. El segundo capítulo contiene el planteamiento del problema, justificación y objetivos que llevan al desarrollo de la siguiente investigación. En el tercer, cuarto y quinto capítulo se describe la planeación del seminario y la forma como se llevó a cabo la ejecución de cada sesión.

El sexto capítulo contiene la conceptualización sobre los temas y subtemas descritos en la planeación de este seminario concluyendo con el análisis de los modelos de liderazgo aplicados en diferentes empresas, de los cuales se analizó: nombre, fecha, objetivo, población de estudio, sector o tipo de empresas donde es posible su aplicación, metodología para su aplicación, aspectos que mide el modelo y sus resultados.

Con esta investigación se busca tener claridad de la importancia del liderazgo estratégico en las empresas con la aplicación de un modelo para así obtener resultados que lleven al fortalecimiento de las mismas, buscando la generación de ideas y estrategias para la formación de empresas con capacidad de sobrevivir a nuevos mercados y capaces de enfrentar un mundo empresarial competitivo e innovador.

Para finalizar se llegó a la conclusión que el éxito empresarial depende de aquellas personas que cuenten con un proceso racional de alta dirección para encaminar a los demás sobre un objetivo claro y conciso buscando siempre el beneficio de la empresa y la satisfacción entre determinado grupo de trabajo. También se pudo concluir que el éxito o fracaso de una organización depende de la agilidad y capacidad con que se cuente para el manejo de conflictos, es por esto que los líderes en las empresas también deben ser estrategas.

# 1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 QUE ES EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El seminario de investigación es conocido como seminario Alemán, tuvo origen en la universidad de GOTTINGEN, a finales del siglo XVIII, lo inventaron los universitarios alemanes para cambiar las estrategias de estudio y formación de los investigadores<sup>1</sup>, y demostrar que la docencia y la investigación se pueden unir y complementar para obtener mejores resultados.

El seminario está compuesto por una determinada estructura conformada por un grupo de trabajo donde interviene un grupo de personas exponiendo de la siguiente forma: inicia con el director que es el presentador del tema y de los participantes que van a intervenir en el acto; continúa el relator exponiendo el tema específico planeado, luego el correlator hace referencia a lo expuesto por el relator, complementa y aporta al tema de discusión, luego en la discusión los participantes de manera activa expresan sus apreciaciones desde su puntos de vista sobre el tema de forma argumentada y finalmente se sacan las conclusiones e interrogantes dejando por escrito lo que se discutió en un protocolo.

El seminario de investigación es una estrategia de aprendizaje activo, donde los participantes o estudiantes deben buscar por su propios medios la información, los participantes no reciben la información elaborada como normalmente se hace, sino que la buscan, la indagan por sus propios medios en un ambiente de recíproca colaboración, esto con el fin de que el estudiante participe directamente en un tema de su interés, que lo desarrolle de manera adecuada y le permita construir una serie de conocimientos para la elaboración de su tesis o un trabajo de Investigación.

Esta forma de estudio pretende que cada integrante adquiera las competencias necesarias para investigar sobre el liderazgo estratégico como motor de desarrollo de las empresas analizando, interpretando e identificando el problema, para llegar a una solución apropiada.

---

<sup>1</sup> BRAVO SALINAS Néstor H., El seminario Investigativo – El seminario como práctica pedagógica para la formación integral

Se enfatiza que el seminario no solo lo entiende el director, por el contrario todas las personas que intervienen en él dan su aporte e investigan acerca del tema y dan desde su punto de vista una opinión.

## **1.2. OBJETIVOS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

Entender que el conocimiento es una rama del saber, sin introducir en los métodos del trabajo y de la investigación exponiendo su teoría en la práctica que inciden en la colaboración y el trabajo en equipo.

Identificar los problemas presentes en las temáticas bajo el análisis en busca de preguntas y respuestas para llevarlas a cabo metodológicamente en forma verbal o escrita programando estructuras que permitan el desarrollo de competencias que faciliten el desarrollo de la investigación.

Para lograr que haya información acerca del tema de trabajo que se está investigando desde lo personal hacia el trabajo en equipo, se debe manejar una comunicación permanente y para ello cada participante debe tener un estilo de aprendizaje, apropiándose de la metodología con la cual se trabajará en cada una de las sesiones del seminario donde se compartirá opiniones, se harán críticas y correcciones de las ideas que surjan en el desarrollo.

## **1.4 VENTAJAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

- Los participantes cuentan con un director durante el seminario que guiará cada uno de los propósitos establecidos y resolverá las dudas e inquietudes, orientando sobre las fuentes y consultas que ayudarán a suplir las necesidades de información.
- En el seminario los estudiantes se dirigen a consultar las fuentes, para complementar las opiniones de sus compañeros.
- El estudiante comprende y toma conciencia de la importancia que tiene una investigación bien realizada.

- Proporciona experiencia acerca del tema, para ello los participantes investigan e indagan las fuentes bibliográficas, bases de datos que permita apropiarse de los métodos empleados para el aporte de la investigación.
- Permitir a los participantes que desempeñen los roles dentro del grupo por medio de desarrollo de habilidades que complementan la formación tanto personal como profesional.
- Fomentar el aprendizaje permitiendo al grupo de trabajo el dominio de las diferentes áreas de conocimiento.

### ➤ **CARACTERÍSTICAS**

El seminario de investigación posee las siguientes características:

- Participación de cada uno de los integrantes y tutor realizando cada uno su intervención según el rol a desempeñar.
- El seminario de investigación está conformado por un grupo de personas que manejan un aprendizaje inducido a investigar, reflexionar, descubrir y concluir.
- Manejo de tiempo para adquirir conocimientos y compartirlos entre los mismos integrantes.
- Fomento de la participación de cada uno de los integrantes del grupo haciendo que cada sesión sea amena y agradable.
- En cada sesión se usan medios de apoyo al aprendizaje que se está llevando a cabo.
- Las sesiones del seminario son preparadas desde el comienzo, para que su desarrollo sea como se planificó en la primera sesión.
- Resalta la parte positiva en las investigaciones de los demás participantes.

### **1.5 ORGANIZACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

La organización del seminario de investigación se basa en las actividades: Relatoría, Correlatoría, Discusión y el Protocolo. Para llevar a cabo las sesiones

se debe tener en cuenta un tema específico que ha sido previamente estudiado, preparado por cada uno de los participantes del grupo, tomando cada uno su respectivo rol en un lugar determinado.

Estas acciones son responsabilidad de los integrantes del grupo, porque a cada uno de ellos es asignado una tarea; es así como una persona que en una sesión asume el rol de correlator, en la siguiente puede ser el protocolante, siendo responsable y ejercitando el estudio personal y de equipo, con medios de investigación y reflexión.

### **Cuadro 1. Metodología del seminario de investigación**



**1.5.1 Tema del seminario de investigación** El seminario de investigación trata de LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS siendo un tema de reflexión en las empresas si se quiere contar con la capacidad de articular la visión estratégica de la organización con la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión; y más cuando se formula como una herramienta con la cual dar soluciones a los problemas que se generan al interior de las empresas y como factor determinante para su éxito y su perdurabilidad. Al respecto, el liderazgo estratégico visto como instrumento de dirección incide en forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial.

**1.5.2 Dirección del seminario** La dirección del seminario para el LIDERAZGO

ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS, estuvo a cargo de la Profesora Ana Carmenza Buitrago Sanabria, Ingeniera Industrial, con Especialización en Docencia Universitaria y en Entornos virtuales de aprendizaje. Quien cuenta con una amplia experiencia en docencia universitaria, ya que se ha desempeñado como docente, por más de 20 años, en el Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de la UIS y en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, donde ha orientado el desarrollo de trabajos de grado y asignaturas del área de operaciones, métodos y tiempos, costos, administración, formulación y evaluación de proyectos de inversión, entre otras.

Tiene como función principal orientar y liderar la investigación ofreciendo la asesoría necesaria con el fin de encaminar los avances hacia el cumplimiento de lo pactado. De igual manera brinda un adecuado ambiente de trabajo e interviene en las sesiones haciendo las correcciones pertinentes y la complementación de estas de ser necesario y propiciando el debate para aumentar la capacidad de expresión oral, la argumentación y la participación crítica necesaria en los seminarios.

**1.5.3. Desempeño de los roles** La organización del seminario de investigación está basada en las siguientes actividades: Relatoría, correlatoría, discusión y protocolo llevando a cabo cada una de las actividades que se requieren previo haber elegido un tema específico, el cual será estudiado analizado y preparado con rigurosidad por cada uno de los participantes del grupo tomando un papel importante durante cada sección que se llevara a cabo en un lugar determinado.

El seminario de investigación LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS está compuesto por:

**Director:** Ingeniera BUITRAGO SANABRIA ANA CARMENZA

**Estudiantes:** Elisabeth Osorio Suarez, Giovanni Osorio Arguello y Ana Milena Sánchez.

Las sesiones se realizaron en las Aulas del Edificio del IPRED, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, los días sábados con duración de 2 horas. Las sesiones se realizaron de acuerdo al tema de investigación.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El liderazgo estratégico debería ser un tema de reflexión en las empresas si se quiere contar con la capacidad de articular la visión estratégica de la organización con la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión; y más cuando se formula como una herramienta que genera soluciones a los problemas que se presentan al interior de las empresas y como factor determinante para su éxito y su perdurabilidad. Por lo tanto el liderazgo estratégico es instrumento de dirección que incide en forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial.

Es uno de los factores estratégicos con que cuentan las organizaciones, por lo que en la actualidad adquiere gran importancia dentro del sistema general de la gestión empresarial. Por lo tanto se requiere de esta habilidad estratégica, la cual dentro de una organización puede entenderse como un conjunto de procesos de integración e interrelación entre un grupo de personas en el que uno de sus integrantes dirige, planifica y conduce la ejecución de las actividades mediante su capacidad de influencia personal.

Las organizaciones de la actualidad viven una realidad, donde día a día se enfrentan a un mundo empresarial competitivo que tiene varios escenarios como lo son: la globalización, virtualidad e innovación, siendo las empresas que logren flexibilidad y adaptación a estos y su entorno las que consiguen mantenerse por largo tiempo en el mercado.

Sin embargo, un factor muy importante para que las empresas logren ser efectivas y eficaces en su entorno, es buscar que el liderazgo estratégico se convierta en un modelo de gestión determinante para la empresa; un liderazgo estratégico correcto, que se apropie en cuanto a la misión y la visión de su entorno laboral, que de estar presente en muchas empresas las impulsaría a ser más competitivas y a estar a la vanguardia de la globalización, buscando líderes que logren el éxito en todo momento liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. En este sentido, todos los grandes líderes poseen dos grandes cosas: una saben a dónde van, y dos, pueden persuadir a otros para que los sigan. (Maxwell, Desarrolle el líder que esta en usted, 1996).

Así mismo, John C. Maxwell dice. Hay dos cosas que son las más difíciles de lograr que la gente haga: pensar y hacer todo en orden de importancia. Al respecto se puede decir que no hay prioridades y no se tiene claro lo importante de lo urgente en las empresas. En consecuencia las empresas cada día deben buscar líderes excelentes capaces de levantar un liderazgo no solo con conceptos sino con resultados; líderes capaces de transmitir una visión global e integrada, capaces de orientar y concretizar los objetivos planteados en la organización, personas capaces de incentivar y motivar al personal que conforma su equipo con el propósito de trabajar por un bien común.

En el liderazgo estratégico más que el hacer es el ser, quien influencia y es aprobado cada día frente a las diferentes demandas que una organización o empresa lo requiera. No es solo delegar responsabilidades es ser capaz de comunicar con excelencia cada estrategia ganadora y que a su vez los que las desarrollen sean ganadores y multiplicadores, generando cada vez más retos de posicionamiento en el mercado. Un líder estratega es aquel que levanta un liderazgo que trasciende formando visionarios y generadores de grandes empresas.

Por lo anterior se plantean los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del liderazgo estratégico y qué factores permiten e impiden en las empresas el que puedan desarrollar un liderazgo estratégico?
- ¿Qué modelos existen para caracterizar los estilos de liderazgo de los líderes en una empresa? ¿Cuáles son las características de dichos modelos?
- ¿Qué estudios de caracterización de liderazgo se han realizado con los modelos existentes y qué se ha concluido con ellos?

## **2.1 OBJETIVOS**

**2.1.1 Objetivo General** Identificar y analizar los modelos de caracterización de liderazgo como un referente para fortalecer la capacidad de los líderes empresariales.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Conceptualizar sobre lo que es ser líder y las habilidades.
- Identificar mediante los fundamentos teóricos del liderazgo, los beneficios de contar con un liderazgo estratégico.
- Identificar los modelos existentes para caracterizar el liderazgo estratégico en las organizaciones empresariales a partir de una revisión bibliográfica.
- Analizar algunos casos de caracterización del liderazgo realizados en las empresas, mediante los modelos existentes para ver sus resultados.

### **2.2 JUSTIFICACIÓN**

Qué es el liderazgo y cuándo se puede decir que se cuenta con un liderazgo estratégico y cómo las empresas identifican los estilos de liderazgo de sus líderes, son aspectos que se tratan en el contexto empresarial como elementos fundamentales que inciden en el éxito y la perdurabilidad de las empresas. Una razón que motiva la presente investigación.

Así mismo, con esta investigación se pretende reflexionar sobre la importancia de contar con un liderazgo estratégico dentro de una empresa donde se presenta un amplio conjunto de ideas, programas que contribuyen a agregar valor a la empresa, así como también a ganar confianza del empresario y a aumentar el compromiso de su equipo de trabajo.

Cabe señalar que al tratar el tema de liderazgo es conveniente caracterizarlo para emprender acciones que permitan un liderazgo más efectivo y estratégico en beneficio de la empresa y los posibles clientes, y con el propósito de aumentar el grado de implicación y sentido de pertenencia dentro de la misma, con una mayor motivación del personal empleado llevando esto a obtener mejor productividad, capacidad de desempeño, retención de talento y estabilidad, aumentando la competitividad de la empresa frente al resto de las empresas buscando información de valor que pueda servir a un sector o grupo empresarial para que se tomen decisiones sobre información confiable.

Por lo anterior y dado que el trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de seminario de investigación el alcance del mismo parte del análisis de los conceptos del liderazgo, del análisis de los modelos para caracterizar los estilos de liderazgo en las empresas y culmina con la reflexión de los resultados obtenidos en dichos estudios.

### 3. PLANIFICACIÓN

En esta etapa define el estudio bibliográfico y la planeación de las secciones que unidas la columna vertebral de esta investigación, se plantea el alcance y la dinámica en cada una de las sesiones, el resultado que se quiere obtener frente al tema de liderazgo estratégico como motor, teniendo claro todo un panorama, establecen los lineamientos que se desarrollarán en este seminario de investigación.

En el cuadro 2 se muestran los temas y subtemas que se tratarán en las diferentes sesiones de seminario.

**Cuadro 2. Temas y subtemas de la investigación**

<b>1. EL LIDER Y SUS CARACTERISTICAS</b>	
1.1	Conceptos y características del líder
1.2	Perfil de un líder
1.3	Roles de los líderes
1.4	Diferencia entre líderes y gerentes
<b>2. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESTRATEGICO</b>	
2.1	¿Qué es el liderazgo?
2.2	¿Qué es liderazgo estratégico?
2.3	Necesidad de contar con líderes estrategas en las empresas.
2.4	El rol del liderazgo estratégico en la competitividad empresarial.
2.5	El liderazgo y la planificación estratégica en las empresas
2.6	El liderazgo frente a un mundo cambiante.
<b>3. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO</b>	
3.1	Teorías que los soportan.
3.2	Usos u aplicaciones
3.3	Modelo de R. Likert
3.4	Modelo de H. Leavitt
3.5	Modelo de P. Hersey y K. Blanchard
3.6	Modelo de V.Vroom
<b>4. ESTILOS DEL LIDERAZGO</b>	
4.1	Liderazgo autocrático
4.2	Liderazgo democrático
4.3	Liderazgo laissez- faire
4.4	Dirección estratégica - cambio por valores-competencias
4.5	Liderazgo transformacional o carismático
4.6	Liderazgo Trascendente
4.7	Liderazgo Resonante

4.8	Liderazgo paternalista
4.9	Liderazgo pragmático
4.10	Liderazgo moralista
4.11	Liderazgo tecnocrático
4.12	Liderazgo coaching
4.13	Liderazgo afiliativo
4.14	Liderazgo coercitivo
<b>5. MODELOS PARA CARACTERIZAR EL LIDERAZGO</b>	
5.1	Modelos existentes para caracterizar los estilos de liderazgo y sus características.
5.2	Antecedentes del uso de modelos aplicados para caracterizar los estilos de liderazgo y resultados.
5.3	¿Cómo la caracterización de los estilos de liderazgo contribuye a un liderazgo estratégico y a un desarrollo de las empresas?

### 3.1 ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

A continuación se da a conocer la bibliografía para el desarrollo de la investigación que permiten profundizar en el tema y los subtemas del numeral 5, información exacta sobre aquellos libros, autores y artículos que evidencian el carácter y reflejan el objeto de esta investigación, por el cual encontramos datos relevantes, características, estilos, modelos de vivencia propias y de grandes empresarios plasmadas en cada una de estas citas estudiadas.

- **Adair, John (1990). LÍDERES, NO JEFES. GUÍE Y ORIENTE SU EQUIPO HACIA EL ÉXITO. Bogotá: Legis. Serie Empresarial.**

En este libro se plasma la realidad de un verdadero liderazgo y no dependiendo de teorías o modelos, rompiendo todo esquema en cuanto al liderazgo estratégico presentándose en forma de dialogo con un joven que busca orientación en cuanto a su labor cotidiana donde cada fundamento del liderazgo queda claro y de como un estratega se mueve dentro de una organización.

- **Bennis, Warren (1989). ON BECOMING A LEADER. Reading: Addison-Wesley.**

Para convertirse en líder, el autor nos relata lo difícil de como un gerente se transforma en líder comunicando la esencia de un verdadero liderazgo y la esencia que lo distingue como tal, donde habla del proceso de conversión, del conocerse profundamente, conocer su alrededor, el aprender a trabajar en el cambio, el ganarse la confianza de sus seguidores. Todo esto se da a su disciplina de investigación y entrevistas a diversos líderes de empresas.

- **Changing Minds (2012). LEADERSHIP VS. MANAGEMENT. ([http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager\\_leader.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm)).**

Este artículo académico nos habla sobre el liderazgo verso gestión, estableciendo inicialmente la diferencia entre liderazgo y dirección, muchos tendrán puestos directivos pero nunca han logrado influenciar en los que están a su alrededor haciendo la diferencia de como un gerente tiene subordinados y busca siempre la comodidad el líder tiene seguidores, donde el líder se resalta por su carisma y por los riesgos que toma.

- **Adalberto Chiavenato (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CAP.7. MÉXICO. Mc GrawHill segunda edición.**

En este capítulo del libro nos presenta una visión de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y a las aptitudes dentro del comportamiento organizacional, las ventajas de la diversidad humana y sus beneficios para las organizaciones dentro del liderazgo.

- **Hodgetts, R.M. & Altman, S. (1997).INTERNATIONAL BUSINESS, UN ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.**

En este libro encontramos con un enfoque estratégico de ciertas empresas que investigan y describe los últimos avances teóricos como las actividades de las multinacionales y las nuevas investigaciones sobre el aprendizaje organizacional dentro de las empresas. Se ofrece una cuidadosa selección de casos (100 en total) reales de organizaciones conocidas en el entorno actual.

- **Kotter, J.P. (1998). EL LIDERAZGO DE MATSUSHITA, LECCIONES DEL EMPRESARIO MÁS DESTACADO DEL SIGLO XX. Buenos Aires: Ediciones Granica.**

Esta obra tiene su tinte sumamente personal, el cual está dividido en dos partes y en la primera parte nos habla de claves para formar y potenciar al personal y el ser sabio frente a los desafíos de una economía como la Japonesa, el modo de pensar, actuar como lo describe Kotter del señor Matsushita que enseña con su ejemplo de vida en la gerencia de su empresa y desde ahí desarrollo un liderazgo estratégico.

- **KOTTER, J.P. (1999). EL FACTOR LIDERAZGO (P. 8, 35). MADRID: EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.**

Las apreciaciones que Kotter brinda en estas páginas de su libro donde escribe sobre los procesos de transformación del liderazgo y que dentro de sus investigaciones a gerentes de diversas empresas donde realza la diferencia entre lo que es un alto ejecutivo y un líder y la importancia de concebir la visión de la organización como la clave que genera ese liderazgo.

- **KOTTER, J.P. (1999). LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER. BOGOTÁ: GRUPO EDITORIAL NORMA.**

En esta obra el profesor Kotter resalta que la gerencia y el liderazgo tienen que complementarse, son diversas por lo tanto tienen diferentes funciones y objetivos. Kotter en este libro expone de forma crítica y objetiva las verdaderas diferencias las enumera y las contrasta. Motiva a las empresas a combinar una alta gerencia con un alto liderazgo basado en las teorías y prácticas investigativas que él mismo realizó.

- **MARTA WILLIAMS Y JOHN BYRNE. Líder y Mentor. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, Enero/Febrero, número 88, 1999.**

La señora Marta y John evidencian en este artículo de la revista Harvard Business, que el mentor es él tiene ese conocimiento esa experiencia pero que el líder es ese modelo de comportamiento y que tiene una serie de funciones que son dirigir, guiar, apoyar y delegar.

- **MAXWELL, J. C (2002). Las 17 Cualidades Esenciales de un Jugador de equipo (pág. 171). En j. c. Betania**

En este libro el señor Maxwell habla sobre la importancia de desarrollar un equipo y la mejor manera es cuando comienza por aquellos que lo desean, es un manual de entrenamiento y guía para levantar líderes.

- **MAXWELL, J. C. (1993). Desarrolle el Líder que está en usted. En J. C. Maxwell, Desarrolle el Líder que está en usted (pág. 237). EE.UU: Betania.**

En este libro Maxwell escribe sobre los principios del liderazgo los cuales explica en 10 capítulos de manera sencilla donde enfatiza que las personas no quieren ser manejadas. Quieren ser dirigidas y recalca la diferencia entre liderazgo y administración.

- **MAXWELL, J.C los 21 minutos más poderosos en el día de un líder (pág. 400). EE.UU.: Betania.**

Maxwell llama su libro un instrumento para desarrollar un liderazgo, que está diseñado para leerse durante 21 semanas paso a paso, que enseña principios de liderazgo aprendidos en la cotidianidad, sostenido en la fuente que es el más grande libro de liderazgo que se haya escrito en todos los tiempos que es la Biblia.

- **MÉNDEZ-MORSE, S. (1992). LEADERSHIP CHARACTERISTICS THAT FACILITATE CHANGE. RETRIEVED MAY 4,2012.**

En este artículo encontramos un liderazgo educacional basado en varias investigaciones donde su foco son las escuelas y que liderazgo funcionan en las mismas para mejorar la educación en riesgo, este artículo presenta varias características encontradas en sus investigaciones en cuanto factores, diferencias entre líderes y seguidores, líderes eficaces y concluye que los líderes de estas instituciones educativas son más que solo administradores.

- **BARBARA ENGLER (1996). TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD, EDITORIAL MCGRAW HILL: MÉXICO, 4ª EDICIÓN, P. 282.**

En esta página la señora Engler puntualiza sobre lo que escribe Miner que todo líder necesita un alto grado de motivación y que eso es lo único que lo hace mover y en vez W. Mischel escribe de las características de aquellos patrones que rigen una conducta y más en aquellos que tienen una posición de líder.

- **MINTZBERG, HENRY (1980). EN "SIN LIDERAZGO", THE NATURE OF MANAGERIAL WORK (P. 61). ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRINTICE HALL.**

En naturaleza del trabajo directivo el señor Mintzberg escribe en su artículo sobre la importancia del líder y su influencia subrayando seis características que se aplican a las tareas de gestión o supervisión de un director o ejecutivo.

- **SENGE PETER. UNA CONVERSACIÓN CON PETER SENGE: NUEVOS DESARROLLOS EN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Bilbao, Septiembre/Octubre número 92, 1999.**

En esta entrevista que la revista Harvard Deusto Business realiza al señor Senge quien es profesor en Massachussets Institute of Technology, habla sobre la importancia del romper esquemas, siempre dados al cambio, el aprender y el avanzar cada vez en el caso de cualquier directivo. Haciendo énfasis en la importancia del cambio y el aprendizaje.

- **VALDES L. (1997). CONOCIMIENTO ES FUTURO, HACIA LA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD (P. 392). MÉXICO: CONCAMIN, FUNTEC, CCTC.**

En esta página del libro que se encuentra en el capítulo 8 que se llama todo es cuestión de liderazgo, Valdes escribe el análisis de las habilidades que debe tener un líder dentro de una organización el poder de estructurar una visión y compartirla y de hecho el formar seguidores donde reúne los pensamientos de Stodgil.

- **ZNIK, ABRAHAM (1977). MANAGERS AND LEADERS: ARE THEY DIFFERENT? HARVARD BUSINESS REVIEW. VOL. 55. NO. 3, PP. 67-78.**

En este artículo el señor Zaleznik muestra la diferencia entre líderes y gerentes, donde evidencia que no se necesitan gerentes sino líderes, rompiendo todo esquema en cuanto a una gerencia de una organización sin que se omita porque es una figura necesaria.

### 3.2 PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES

La dinámica de cada sesión fue realizada como se muestra en el cuadro 3 bajo los parámetros del seminario de investigación donde el director colocó los temas en discusión y tanto el relator como correlator desde sus puntos de vista aportaron a la investigación.

- Las sesión a desarrollar con cada uno de los temas a investigar
- Los roles de cada uno de los integrantes
- Los tiempo en las tutorías los cuales esta distribuidos en 5 sesiones

**Cuadro 3. Asignación de los roles**

Objetivos	Tema	Rol	Responsable
<b>EL LÍDER Y SUS CARACTERÍSTICAS</b>	Conceptos y características del líder	<b>DIRECTOR</b>	<b>Giovanni Osorio</b>
	Perfil de un líder		
	Roles de los lideres		
	Diferencia entre líderes y gerentes		
<b>LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESTRATEGICO</b>	¿Qué es el liderazgo?		
	¿Qué es liderazgo estratégico?		
	Necesidad de contar con líderes estrategas en las empresas.		
	El rol del liderazgo estratégico en la competitividad empresarial.		

<b>Objetivos</b>	<b>Tema</b>	<b>Rol</b>	<b>Responsable</b>
	El liderazgo y la planificación estratégica en las empresas	<b>RELATOR</b>	<b>Ana Milena Sánchez</b>
	El liderazgo frente a un mundo cambiante	<b>CORRELATOR</b>	<b>Elisabeth Osorio</b>
<b>FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO</b>	Teorías que los soportan.	<b>Director</b>	<b>Ana Milena Sánchez</b>
	Usos u aplicaciones		
	Modelo de R. Likert		
	Modelo de H. Leavitt	<b>RELATOR</b>	<b>Elisabeth Osorio</b>
	Modelo de P. Hersey y K. Blanchard		
Modelo de V.Vroom	<b>CORRELATOR</b>	<b>Giovanni Osorio</b>	
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	Liderazgo autocrático	<b>DIRECTOR</b>	<b>Elisabeth Osorio</b>
	Liderazgo democrático		
	Liderazgo laissez- faire		
	Dirección estratégica - cambio por valores-competencias		
	Liderazgo transformacional o carismático		
	Liderazgo Trascendente		
	Liderazgo Resonante		
	Liderazgo paternalista		
	Liderazgo pragmático		
	Liderazgo moralista	<b>RELATOR</b>	<b>Giovanni Osorio</b>
	Liderazgo tecnocrático		
	Liderazgo coaching	<b>CORRELATOR</b>	<b>Ana Milena Sanchez</b>
	Liderazgo afiliativo		
	Liderazgo coercitivo		
<b>MODELOS PARA CARACTERIZAR EL LIDERAZGO</b>	Modelos existentes para caracterizar los estilos de liderazgo y sus características.	<b>DIRECTOR</b>	<b>Giovanni Osorio</b>
	Antecedentes del uso de modelos aplicados para caracterizar los estilos de	<b>RELATOR</b>	<b>Ana Milena Sanchez</b>

Objetivos	Tema	Rol	Responsable
	liderazgo y resultados.		
	¿Cómo la caracterización de los estilos de liderazgo contribuye a un liderazgo estratégico y a un desarrollo de las empresas?	<b>CORRELATOR</b>	<b>Elisabeth Osorio</b>

## **4. EJECUCIÓN**

Se realizará el paso a paso de lo planeado para cada sesión, donde cada integrante del grupo de investigación enriquecerá y retroalimentará cada tema dispuesto de estudio, y aportando los documentos que intervienen en cada una de ellas, dejando constancia de la veracidad del investigación

### **4.1 DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS**

El relator elabora un informe de esta investigación y lo pasa a la tutora quien lo revisa previamente, se lo envía a cada uno de los del grupo para cuando llegue el día participar y apoyar en todo y lograr una exposición con normas técnicas y metodología científica.

### **4.2 DESARROLLO DE UNA SESIÓN**

La dinámica de cada una de sesiones se desarrolla de una manera muy puntual y tiene una duración de dos horas, cumpliendo un orden protocolario que abanica la explicación y la enseñanza de la misma investigación, donde cada uno de los roles intervienen, aportando al aprendizaje

**4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión** Los formatos de cada sesión son:

**Formato 1. Presentación de la relatoría**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA  
RELATORIA**

**Sesión X. Seminario de xxx**

**Tema específico:**

**Presentado Por:**

**Fecha:**

**1. OBJETIVO (PERSPECTIVA DE LA RELATORIA):**

**2. FUENTES DE INFORMACIÓN:**

Cita y una breve descripción

**3. PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN**

Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario

**4. DESARROLLO DEL TEMA**

Trabajo escrito de la investigación.

**CONCLUSIONES**

**INQUIETUDES.**

## Formato 2: Presentación de correlatoria

|



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

### FORMATO PARA LA PRESENTACION DE LA CORRELATORIA

Sesión X. Seminario de xxx

Tema específico:

Presentado Por:

Fecha:

#### 1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN

#### 2. REFLEXIÓN CRÍTICA

##### a. Contenido

- ✓ Aspectos a relevantes del tema.
- ✓ Acuerdos y desacuerdos.

##### b. Claridad de la exposición

##### c. Capacidad de comunicar y liderar el grupo

### **Formato 3: Presentación del protocolo**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
DE GESTION EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO**

**Sesión X. Seminario de xxx**

**Tema específico:**

**Fecha:**

- 1. ASISTENTES Y FUNCIONES:**
  - 2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR**
  - 3. EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA**
  - 4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN**
  - 5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES**
  - 6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS**
  - 7. CONCLUSIONES**
  - 8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN**
  - 9.**
- ANEXOS (Relatoría y Correlatoría)**

## 5. DOCUMENTOS FINALES

El documento final del seminario de investigación *liderazgo estratégico como motor de desarrollo de las empresas* está elaborado con todas las normas y técnicas establecidas, siendo este documento la recopilación de las investigaciones realizadas las cuales llevaron a entregar el informe final.

### INFORME DE LA INVESTIGACION

El contenido de este documento presenta una recopilación de todos los temas y subtemas presentados durante las secciones del seminario como se evidencia en el cuadro 3, teniendo en cuenta el mismo orden con el fin de ser consecuentes con la información ya expuesta, este informe consta del análisis de la investigación la cual se llevó a cabo por parte de los participantes durante cada sesión realizada en el seminario.

El seminario de investigación se realizó en 5 sesiones en las cuales cada integrante hizo recolección de información necesaria para el desarrollo de cada fase la cual está debidamente referenciada con el fin de poder estructurar el documento el cual es expuesto en el capítulo siguiente.

Con el desarrollo de este trabajo se busca crear una herramienta para que el empresario la pueda tomar como base al momento de querer hacer uso de los modelos de liderazgo para su aplicación y caracterización en su empresa, obteniendo resultados beneficiosos para el desarrollo de sus procesos, ya que el liderazgo estratégico se puede ver como el motor de desarrollo empresarial.

## 6. LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

### 6.1 CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Desde el Génesis hasta el apocalipsis en el libro sagrado llamado la Santa Biblia se evidencian diferentes clases de líderes que ofrecieron grandes conquistas al pueblo de Dios, destacando personas que gobernaron pueblos y estratégicamente evitaron que hubiese hambre en su comunidad, direccionando guerras y logrando grandes conquistas. Con este panorama se puede identificar como el ser líder siempre ha estado a la merced de quienes quieren tomar el riesgo de liderar.

En este contexto se observa que detrás de todo líder funciona un equipo y que la clave de ese equipo es estar a la par de un mundo tan cambiante y globalizado. En la historia cada conquista en el primer mundo se logró con grandes estrategias como el Imperio Persa la tierra prometida para el pueblo de Israel. Estos grandes estrategias como lo fueron Josué de la Biblia, Alejandro Magno, Julio Cesar, Felipe II y Napoleón Bonaparte convirtiéndose en esos líderes a seguir y dignos de imitar en su momento.

Hotgetts y Altman, afirman que el líder es quien “tiene la capacidad de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”<sup>2</sup>. De acuerdo con estos dos autores se puede afirmar que el líder es influencia y eso fue lo que hicieron grandes estrategias y conquistadores rodearse de seguidores o de un equipo que lograra exactamente la visión establecida; esto a su vez se convierte en un motor que tiene muy bien cada pieza engranada y que sincronizada logran sus metas. Y motor porque se convierte en la pieza principal de todo proceso llámese administrativo u operativo.

El líder debe tener una visión macro, siempre debe mirar más allá de lo que busca para de esta forma adelantarse a los problemas y así mismo encontrarles pronta solución. El líder tiene la capacidad de saber trasladar sus ideas hacia los demás es capaz de seducir, convencer e influir en los demás, para conmovir, inspirar, movilizar y guiar a su equipo de trabajo hacia el alcance de metas.

---

<sup>2</sup> HODGETTS, R.M. & ALTMAN, S. International business, un enfoque de administración estrategica1997

El líder debe tener la capacidad para influir, construye nuevos caminos contra la inercia y la corriente pasiva de la opinión pública. Abre nuevas posibilidades en la mente del hombre. Al mismo tiempo, conduce y administra esas fuerzas emergentes dinamizadas por las nuevas ideas hasta convertirlas en hechos y hacerlas inevitables<sup>3</sup>.

**6.1.1. Perfil de líder** Aunque definir el perfil de un líder es bastante complejo. En este caso haciendo alusión al líder estos rasgos no tienen nada que ver con lo físico, son aquellos rasgos que no se evidencian en las personas. Méndez-Morse, estudió por años sobre el líder y pudo afirmar que “el líder se debe ver como un individuo con ciertos rasgos de personalidad que lo hacen destacar como líder”<sup>4</sup>. Ese conjunto de rasgo tiene un común denominador y es la disciplina que caracteriza más adelante el perfil de un buen líder.

Fiedler, Fred<sup>5</sup>, realizó una investigación sobre el rasgo, donde encontró que los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido a su puesto, lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, lo que engendra el compromiso de los subordinados.<sup>6</sup> Surgen estos llamados estímulos que más adelante se define como el perfil buscado para alcanzar una meta u objetivo en cualquier campo organizacional.

En los procesos actuales de las empresas el perfil de los trabajadores ha tomado gran importancia, siendo cada día más la exigencia al momento de contratar, donde no solo lo académico es suficiente si no también un conjunto de cualidades y competencias que lleven a generar actitudes de liderazgo relevante y característico al cargo buscado.

**6.1.2 Roles de los líderes** Dentro de toda la investigación se relatan varias anécdotas de hombres y mujeres que en su cotidianidad ejercen el rol de ser líderes en diferentes empresas, permitiéndonos conceptualizar de lo realmente

---

<sup>3</sup> MATUS Cacarlos. El líder sin estado mayor , oficina del gobernante, san justo universidad nacional de la matanza.

<sup>4</sup> MÉNDEZ Morse. Leadership characteristics that facilitate change, 1992.

<sup>5</sup>FRED Fiedler, en K.N. Wexley& G.A Yuki, Conducta organizacional y psicología del personal, cap.7. México1990

<sup>6</sup> FRED Fiedler, en K.N. Wexley& G.A Yuki, Conducta organizacional y psicología del personal, cap.7. México1990

hacen en la actualidad; Mischel<sup>7</sup>, escribe "los patrones distintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida", según esta cita se debe contar con líderes activos y firmes al momento de aceptar el cambio, capaces de asumir consecuencias y crear planes de mejora. Es por esto que el rol de un buen líder debe estar a la vanguardia de los nuevos cambios que susciten alrededor de su empresa.

**6.1.3 Diferencia entre líderes y gerentes** En la consolidación de los datos de esta investigación se encuentran las diferencias entre un gerente y líder, donde se estudia y se analiza y da como el resultado otros temas que afectarían estas diferencias. En esa medida se abordan inicialmente algunos conceptos de gerencia para contextualizar, ya que sobre el líder ya se ha estudiado anteriormente. Para Henri Fayol la gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone.

Según Krygier la gerencia queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización y Vivar, escribe que la gerencia comprende un conjunto de destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones. Entonces se puede concebir que el gerente sea aquel que se ocupa de la parte técnica de la empresa, dándole un engranaje para el cumplimiento de la planeación, organización, obvio la misma dirección y control, con el fin último de obtener unos mayores resultados, rentabilidad traducida en la productividad de los recursos físicos y financieros.

Al contrario, el líder no requiere estar en las ligas mayores de la empresa o un alto nivel jerárquico para cumplir con las funciones asignadas en la empresa, este logra el alcance de sus metas involucrándose con su grupo de trabajo de tal forma que le pueda dar cumplimiento a lo propuesto y de esta manera hacer parte del éxito empresarial.

Zaleznik, escribe. Mientras que los gerentes actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan nuevas aproximaciones a viejos problemas. Para ser efectivos,

---

<sup>7</sup> GOMEZ ORTIZ Rosa Amalia, El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, Revista científica Pensamiento y Gestión, 2008.

los líderes deben traducir sus ideas en imágenes que entusiasmen a la gente y, entonces, desarrollar opciones que le den sentido a esas imágenes<sup>8</sup>. En el siguiente cuadro comparativo aclara la diferencia tan marcada entre el gerente y un líder, personas totalmente diferentes pero que se necesitan en toda empresa, el gerente garantiza la efectividad del trabajo y el líder inspira a otros dentro de la misma empresa para que lo sigan en la obtención de resultados.

**Cuadro 4. Comparativo El gerente y el líder según Warren Bennis**

<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Se apoya en el control	Inspira confianza
Acepta la realidad	Investiga
Tiene una visión de corto plazo	Tiene una visión de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Tiene sus ojos en los resultados	Tiene sus ojos en el horizonte
Imita	Origina
Acepta el statu quo	Lo reta
Es el clásico soldado	Es él mismo
Hace las cosas correctamente	Hace lo correcto

En el siguiente cuadro comparativo se muestran los aspectos o facetas entre líder y gerente, despertando habilidades y confrontando cada una de estas dimensiones con el lector y retándolo que tanto lo uno como lo otro son importantes

**Cuadro 5 Comparativo Contraste entre líderes y gerentes**

<b>Dimensión</b>	<b>Líder</b>	<b>Gerente</b>
Esencia	Cambio	Estabilidad
Foco	Liderar personas	Manejar trabajadores
Tienen	Seguidores	Subordinados
Horizonte	Largo plazo	Corto plazo
Persiguen	Una visión	Objetivos
Aproximación	Impartir dirección	Planificar detalles
Poder	Carisma	Autoridad formal
Dinámica	Activa	Reactiva

<sup>8</sup> ABRAHAM Zink Managers and leaders: are they different? harvard business review. vol.55. NO. 3, PP. 67-78. 1977

Intercambian	Entusiasmo por trabajo	Dinero por trabajo
Quieren	Logros	Resultados
Conflicto	Lo usa	Lo evita
Reglas	Las rompe	Las sigue
Dirección	Nuevos caminos	Caminos existentes

## 6.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO

Dentro de todo el concepto teórico respecto al liderazgo, existen múltiples estudios donde se explican los fundamentos teóricos del liderazgo.

De toda la rama generalizada y todo el sistema de cambio, de estrategias, valores, que materializan el campo organizacional y administrativo que globaliza un mundo de rasgos innovadores que involucra todas las empresas.

Todos estos conceptos de cómo hacer un buen liderazgo y llevar estrategias de innovación a las empresas, obliga a las personas a ser competitivos, cambiantes y económicamente rentables ante la sociedad, permitiéndoles fundamentar la relación de una dirección basada en el liderazgo.

**6.2.1 ¿Qué es liderazgo?** Según John Maxwell el liderazgo es influencia<sup>9</sup>, y esto es lo que caracteriza a un líder que tiene seguidores y logra que otros hagan lo que tengan que hacer pero que lo hagan bien, este mismo escritor también afirma que el liderazgo comienza en la cabeza y no en el corazón.

En la conceptualización anterior se confirma que liderar es influir y es una habilidad que se puede desarrollar, por lo tanto el liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo. Para Herry Mintzberg, el papel más importante de un buen líder es la de influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados<sup>10</sup>.

Evkall, Ryhammar, Kahai y Sosik, comentan que afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Robert Terry escribe El liderazgo es una clase particular de práctica ética y social que emerge cuando las personas dentro de las comunidades, motivadas por la esperanza, se enfrentan a situaciones que

<sup>9</sup>MAXWELL, J. C. (). Desarrolle el Líder que está en usted (pág. 13) EE.UU.: Betania. 1993

<sup>10</sup>MINTZBERG, Henry "Sin liderazgo", the nature of managerial work (p. 61). 1980

no son auténticas y actúan con coraje al unísono con los seguidores para hacer que estas situaciones sean auténticas<sup>11</sup>.

Stodgil menciona que, ante todo, el liderazgo es un arte, y por lo mismo tiene muchas facetas y su definición es compleja. Peter F. Drucker escribe Liderazgo es levantar la visión de una persona a lugares de interés elevados, es elevar el rendimiento de una persona a un nivel superior, es la construcción de una personalidad más allá de sus límites normales<sup>12</sup>.

**6.2.2 ¿Qué es el liderazgo estratégico?** Tomando en cuenta la definición de liderazgo, se define ¿Qué es estrategia? Su concepto se deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Estas dos palabras liderazgo y estratégico deben ir engranadas ya que el Liderazgo influye y lo estratégico dirige y coordina.

Un liderazgo estratégico es aquel que evidencia siempre resultados al final y siempre lo estratégico va amarrado con la misión, visión, objetivos y valores los cuales se constituyen en los planes prácticos y operativos para alcanzar toda meta. Toda estrategia se traduce por la disciplina del ejercicio en el liderazgo y esto a su vez se convierte en un motor generando grandes movimientos visibles que motivan y forman a otros y esto a su vez rompe toda estructura mental o incapacidad en cuanto a lo innovador y ganador.

**6.2.3 Necesidad de contar con líderes estrategas en las empresas** En la actualidad para las empresas es de gran importancia contar con equipos de líderes estrategas que estén armoniosamente capacitados y con disposición de enfrentar día tras día y a grandes velocidades los desafíos encontrados en un mundo empresarial cambiante y competitivo.

Es por esto que para las organizaciones esta clase de líderes deben hacer parte fundamental en el desarrollo de actividades empresariales, puesto que; continuamente se encuentran en la búsqueda y alcance de nuevos retos que

---

<sup>11</sup> SHAMIR, Boas; ARTHUR, Michael B, HOUSE, Robert J. The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. In: *The Leadership Quarterly*, 1994, vol. 5, no 1, p. 25-42.

<sup>12</sup> MAAS, Peter; GRAF, Albert. Leadership by customers? New roles of service companies' customers. In: *Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management*, 2004, p. 329-345.

sumados dan grandes conquistas dentro de lo organizacional y logístico. Los líderes estrategas dentro de una empresa cuentan con determinados perfiles los cuales hablan de ese liderazgo y de lo que ellos saben hacer y qué unidos forman un gran motor de desarrollo.

## **6.3 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO**

Dentro del concepto de liderazgo encontramos que existen diferentes modelos y teorías que lo caracterizan de acuerdo a los enfoques que cada autor tiene, ya que cada uno lo define de una forma distinta. Pretendemos hacerle un estudio con el fin de brindar una información precisa acerca de lo que es el liderazgo.

Evidenciaremos algunas de las teorías sus, similitudes y diferencias respecto a otros estilos de liderazgo. Investigación en la cual nos basamos en bases de datos, libros y demás material que nos permitiera encontrar información de acuerdo al tema en que trataremos, para establecer las semejanzas y diferencias entre las diferentes teorías que se presentan en las organizaciones. Nos enfatizaremos en algunas teorías, considerado que son las más importantes en el desarrollo de ambientes de trabajo y que favorecen el compromiso de los trabajadores para el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización.

### **Liderazgo orientado a la actividad**

Un líder orientado a una actividad adopta un comportamiento enfocado a dirigir un grupo hacia un objetivo específico. Es decir que dirige esfuerzos para el logro del objetivo, a la ejecución de las actividades necesarias y desarrollo de las capacidades técnicas y habilidades de los miembros. Esta función puede ejecutarse de manera autoritaria o democrática, compartida. Lo importante para el líder es adoptar el comportamiento más adecuado para alcanzar el objetivo.

### **6.3.1 Teorías que soportan el liderazgo**

#### **a. Teoría situacional del liderazgo de P. Hersey y K. Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard hablan cómo el líder se adecua a un estilo y lo elige según la respuesta al método que se manifiesta, desarrollando en sus empleados la relación al logro planteado para llegar a los objetivos, la realización, la experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades, según estos autores esto es va apareciendo a medida que van realizando previo estudio

y lo definen como “madurez”.<sup>13</sup> El liderazgo eficaz dependería entonces de las metas y conocimientos de sus seguidores.

Paul Hersey y Ken Blanchard establecieron cuatro fases que encontraremos a continuación donde nos hablan de la relación entre jefes y subordinados:

Primera fase: habla de un administrador más no directivo que es el que causará ansiedad y confusión a los empleados. En la segunda fase encontraremos que es en la que los empleados empiezan sus actividades, dirigidos por una administración orientada, indispensable para aumentar la confianza y el respeto hacia los subordinados logrando aumentar el esfuerzo por parte de cada grupo de trabajo. La tercera fase: es en la que aumenta la capacidad y motivación por el logro de los empleados logrando en ellos una mayor responsabilidad que les brindara seguridad en la toma de decisiones en determinada situación. En la cuarta fase los empleados obtienen mayor experiencia ganando confianza para ser independientes u/o autónomos del apoyo del administrador.<sup>14</sup>

## **b. Teoría de la contingencia**

F. Fiedler plantea que es muy difícil cambiar los estilos directivos que han conducido al éxito ya que para cambiar el estilo o adaptarlo a la situación es menos eficiente que a la inversa, es decir adaptarse a la situación o cambiarla para que se ajuste a él resultaría más eficiente<sup>15</sup>.

Se fundamenta en que se relaciona la efectividad del líder con aspectos de la situación del grupo.

- La cualidad de las relaciones entre líder y miembros.
- La estructura de la actividad.
- El poder de puesto del líder.

El modelo de F. Fiedler establece una relación de adecuación entre el estilo del líder medido por la puntuación del compañero menos preferido y la situación, determinada por los factores antes mencionados para obtener un desempeño mejor.

---

<sup>13</sup> Paul Hersey y Ken Blanchard comenzaron a trabajar juntos en 1967 de Fred Fiedler, de 1951, que es la primera Teoría Situacional de liderazgo

<sup>14</sup> AYOUD PÉREZ José Luis Tesis doctoral, Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana, Universidad de Madrid 2010

<sup>15</sup> Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En L. Breakouts (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press.

### **c. Teoría “de la” trayectoria-meta**

Creada por Martin G. Evans Robert House<sup>16</sup>, teoría basada en la administración nos habla que el estilo del liderazgo del gerente es un elemento que va dirigido a los trabajadores llevándolos a una productividad y agrado laboral. Para que esta característica se lleve a cabo el gerente debe elegir un estilo de liderazgo que vaya acorde con la personalidad del grupo de trabajo. Esta teoría sugiere que el gerente utilice una estrategia que vaya acorde con varios estilos de liderazgo.

Teoría formulada por Martin G. Evans y Robert J. House<sup>17</sup>, hace énfasis en el papel del líder en la trayectoria - meta, dejándole ver a los subordinados la manera para que puedan lograr un mayor desempeño y las recompensas asociadas que tengan motivación por la expectativa de conseguirla. La función estratégica del líder, sirve para aumentar la motivación de los empleados, ya que consiste en aumentar los beneficios a los empleados para alcanzar objetivos. Llevándolos a obtener características personales de los trabajadores con el fin de lograr sus metas.

R. House ha ampliado la teoría creando dos variables para identificar el estilo más eficaz: las características personales de los subordinados y las presiones y exigencias en el lugar de trabajo que van a enfrentar.

Según R. House depende de los rasgos personales el estilo de liderazgo a optar, es decir si las personas piensan que su comportamiento influye en el ambiente entonces tienden al estilo participativo, si creen que los acontecimientos se deben a la suerte entonces tienden al autoritario.

Esta teoría apoya la posición de que la flexibilidad como respuesta a influencias de situación es posible y deseable.

### **d. Teoría normativa de V. Vroom y P.Yetton**

---

<sup>16</sup> HOUSE, Robert J. BAETZ, M.L. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. En: Research and Organizational Behavior, 1979. Vol 1, p. 399-421.

<sup>17</sup> HOUSE, Robert J. BAETZ, M.L. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. En: Research and Organizational Behavior, 1979. Vol 1, p. 399-421.

V. Vroom y P. Yetton consideraron que muchas de las formulaciones situacionales del liderazgo no eran satisfactorias para servir de base a métodos efectivos de administración y supervisión. Desarrollaron un nuevo enfoque para la investigación del estilo de liderazgo, plantearon dos metas.<sup>18</sup>

Formular un modelo normativo o prescriptivo de la conducta del líder que incorporara de manera explícita las características situacionales, y que fuera consistente con la evidencia empírica existente acerca de las consecuencias de aproximaciones alternativas.

Establecer de manera empírica los determinantes de la conducta del líder, lo cual revelaría qué factores, tanto en el individuo como en la situación, llevan a los líderes a comportarse en diversas formas.

Este modelo se caracterizó por cinco estilos de liderazgo o procesos teniendo en cuenta el grado de oportunidad ofrecido a los subordinados:

1. Resuelve el problema o toma la decisión, usando la información de que dispone en ese momento.
2. Obtiene la información necesaria desde sus subordinados, y luego decide solo la solución al problema.
3. Comparte el problema con algunos subordinados individualmente, obteniendo sus ideas y sugerencias. Luego toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
4. Juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar acuerdos sobre una solución. No trata de que el grupo adopte "su" solución, y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.)
5. El modelo V. Vroom es de contingencia, porque su efectividad depende de propiedades propias de la situación.

V. Vroom y A. Jago<sup>19</sup> ampliaron la propuesta basándose en la hipótesis de que la efectividad de las decisiones depende del compromiso, la clase de decisiones y el tiempo empleado en ellas, así plantean que los estilos de liderazgo pueden ser de impulso de tiempo o de impulso de desarrollo y considerando, además, como en el

---

<sup>18</sup> VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press, 1973. WEIBLER, Jürgen. Personalführung. München: Verlag Vahlen, 2001. 540p

<sup>19</sup> VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. The role of the situation in leadership. In: American Psychologist, 2007, vol. 62, no 1, p. 17. 6

primer modelo de Vroom y Yetton, que cada enfoque debe ser apropiado a las diferentes situaciones.

- Tomar las preferencias generalizadas por los procedimientos participativos.
- Diferencias en las perspectivas de líderes y subordinados
- Las habilidades o rasgos de los líderes<sup>20</sup>.

#### **e. Teoría Z**

El término recursos humanos, es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés.

Se tiene un antecedente en la teoría existe una tendencia actual a mostrar los enfoques en denominada teoría "X", que plantea:

- A la persona promedio no le gusta trabajar y evitará hacerlo si es posible
- Para que trabaje efectivamente, la persona debe ser controlada, presionada, dirigida, y amenazada.
- La persona promedio no desea asumir responsabilidades, sino más bien tener seguridad y ser dirigida.
- Los líderes que se adhieren a esta teoría tienden a ser autoritarios

En contraposición de la "X", la teoría "Y" señala:

- El trabajo es tan natural como el juego, el descanso.
- El control externo y la presión no son los únicos medios de influencia.
- El compromiso de una persona con su trabajo se relaciona directamente con las recompensas que él o ella espera del trabajo mismo (tanto material como psicológicamente).
- La persona promedio es creativa y puede aceptar responsabilidades cuando se la estimula.
- Muchas personas tienen la capacidad para imaginar y crear, no sólo unos pocos líderes.
- Los líderes que se adhieren a esta teoría tienden a ser democrático.

---

<sup>20</sup> TORRECILLA, Francisco Javier Murillo. 2006, Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*,

La teoría "Z" se basa, en esencia, en el empleo efectivo de la dinámica del grupo. Cada grupo se organiza de acuerdo a sus objetivos fundamentales, la teoría "Z" propone unas características:

- Participación de los subordinados en los objetivos.
- Revisión por el grupo de las metas y alcances.
- Diálogo entre equipos, superiores y subordinados.
- El desarrollo de buenas relaciones entre equipos superiores y subordinados.
- Combinación de objetivos personales y de la organización.
- Desarrollo de las habilidades para mejorar las tareas y las relaciones.

La teoría "Z" marcó el boom japonés de la dirección contemporánea.

#### **f. Teoría Alpha**

Consiste en mantener la situación actual de la Gestión, donde existen diferentes posiciones teóricas y metodológicas. A principios de la década de los años 80 surgió en los Estados Unidos la "Teoría de la Excelencia", más recientemente se habla de la teoría "Alfa" cuyo autor es Francisco Javier Palom<sup>21</sup>. Esta teoría formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, las cuales son consideradas las claves de la dirección contemporánea.

Se critican algunos prototipos y se introducen nuevas formas de gestión donde se concede un compromiso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones: al liderazgo, la formación de valores sólidos, donde se fortalece una visión de futuro, planteándose que la productividad depende esencialmente de dos motores: el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social, la globalización, y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos

---

<sup>21</sup> PALOMINO, Pablo Ruiz. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 2009, no 5, p. 1-16.

términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento.

Se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

**6.3.2 Modelos de liderazgo** Existen hoy en día por diferentes autores y en distintas épocas que se han estudiado puntos de referencia a imitar que marcan un camino con los mejores resultados y son los modelos de liderazgo, que trazan ese referente a reproducir líderes en potencia con ciertos estándares. Pueden existir muchos modelos y no todos aplicarían a los perfiles de la necesidad de una organización y donde son potencialmente viables cuando sus resultados saltan a la vista.

**6.3.3 Modelo de R. Likert** R. Likert desarrolla en las organizaciones cuatro modelos de comportamiento organizacional, basándose en varias dimensiones como son: la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de metas, controles.

- a. Se denomina autoritarismo explotador, las decisiones o/u objetivos se toman en la parte superior de la empresa y se distribuyen en forma de escala a lo largo de la institución por medio de criterios específicos. Las pocas comunicaciones que existen entre superiores y subordinados se basan en el miedo, la desconfianza, la obediencia y la dependencia del jefe.
- b. Autoritarismo paternalista, las opciones y las alternativas las toman en parte altas de la organización, aunque algunas en para la parte baja. Las relaciones entre directivos y empleados a favor de estos últimos.
- c. Está caracterizado como consultivo, por cuanto estrategia general se define en la parte alta de la organización, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas, dentro de un clima participativo sustentado por la confianza mutua. Se orienta al trabajo en equipo y la autodisciplina.
- d. Se designó con el nombre de participación en grupo, la dirección tiene confianza en sus colaboradores, procesos, toma de decisiones; están distribuidos en toda la organización. Como consecuencia, los empleados se sienten motivados ante la participación y la integración, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de estos objetivos.

Para R. Likert estos son, líderes exitosos cuando se preocupan por el cumplimiento de los objetivos y además son capaces de estimular la participación, motivar creando ambiente de trabajo agradable, caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, honesta y respetuosa, preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.

**6.3.4 Modelo de H. Leavitt** El modelo de H. Leavitt sobre la base de las relaciones interpersonales, identifica tres posiciones:

- La relación basada en un liderazgo autoritario impone un determinado comportamiento a través de un método de premios o sanciones.
- El modelo manipulante: influye emotivamente y convence a adoptar inconscientemente el comportamiento deseado.
- El modelo de liderazgo compartido permite que las decisiones sean establecidas.

**6.3.5 Modelo de P. Hersey y K. Blanchard** P. Hersey y K. Blanchard proponen un modelo de liderazgo situacional. Plantean dos vertientes de actuación del líder;

- Orientado a la tarea que dirige sus esfuerzos para lograr que el objetivo se cumpla ejecutando las actividades necesarias y al desarrollo de las capacidades y habilidades de los miembros.
- Líder orientado a la relación, que apoya, facilita, estimula y escucha activamente.

**6.3.6 Modelo de V.Vroom** El modelo de Vroom - Yetton<sup>22</sup> se desarrolló en 1973 nace para ayudar a los administradores a decidir cuándo y en que amplitud deberían involucrar a los subordinados en la resolución de un problema en particular.

Este modelo aplica una serie de estilos de liderazgo que una continuidad de las propuestas autoritarias responde para las propuestas consultativas y da para una propuesta participativa (GII). (Stonner, J., 1989)

- Autoritarias I: Los administradores solucionan el problema o toman la decisión por sí mismos, usando la información disponible en ese momento.
- Autoritarias II: Los administradores obtienen la información necesaria de los subordinados, luego deciden por sí mismos sobre la solución al problema. Pueden explicar o no a sus subordinados cual es el problema cuando solicitan información.

---

<sup>22</sup> VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Pre, 1973. WEIBLER, Jürgen. Personalführung. München: Verlag Vahlen, 2001. 540p.

El papel que juegan los subordinados, en la toma de decisiones es claramente proporcionar información a los administradores para generar o evaluar soluciones alternativas.

- Consultativas I: Los administradores comparten el problema con subordinados relevantes en forma individual, escuchando sus ideas y sugerencias sin considerarlos como un grupo.
- Consultativas II: Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y obtienen colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toman la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- Participativa II: Los administradores comparten un problema con los subordinados como un grupo. Los administradores y subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

Los administradores no dan influencia al grupo para que adopte la solución que ellos prefieren y aceptan y den cualquier solución que grupo apoye en su totalidad.

**6.2.4 El rol del liderazgo estratégico en la competitividad empresarial** El liderazgo es un instrumento de dirección y uno de los más grandes desafíos en las empresas frente a la competencia. Un liderazgo que se convierte en esa medida que estandariza o supera lo que sea, productos o tecnología requiere de aquellos que tienen un liderazgo estratégico que comunica claramente con sus estrategias quien tiene las ideas ganadoras frente a tanta competitividad y que lo arriesga todo en el día a día.

## **6.4 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO**

El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y en otras circunstancias de la vida. La importancia en el estilo de liderazgo adoptado en las organizaciones consiste en que el líder está en condiciones de influir con su comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales. Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización.

**6.4.1 Liderazgo autocrático** Autocracia proviene del griego autos (por uno mismo) y kratos (fuerza, poder, gobierno), lo que equivale a la designación del

poder, la fuerza o el gobierno a una sola persona o a la designación por uno mismo del poder, la fuerza o el gobierno.

En este estilo existe un líder que es el que manda, gobierna y tiene el poder, por lo tanto siempre espera obediencia de los trabajadores quienes son sus subordinados, cuando se identifica un inconveniente en la organización es este el que crea soluciones indicando que hacer sin contar con la opinión de sus empleados, para él la toma de decisiones solo depende del líder.

➤ **Características**

- El líder toma todas las decisiones
- Permite la participación o discusión del grupo
- El líder es el dueño de la información
- No delega responsabilidades
- Fija los objetivos a cumplir
- Administra premios y castigos
- Tiene control sobre todo y sobre todos

➤ **Ventajas:**

- Es eficiente
- Se consiguen resultados a corto plazo
- Es muy efectivo en situaciones estresantes o en situaciones en las que hay que tomar una rápida decisión
- Se supervisa a los trabajadores, lo que disminuye la probabilidad de que los trabajadores se adormezcan o flojeen en sus tareas
- Hay un control total sobre todo el proceso
- El proceso de trabajo es simplificado ya que todo pasa por la misma persona, que está al corriente de todo

➤ **Desventajas:**

- Puede ser frustrante y estresante para los trabajadores
- Hay pocos elogios
- El líder sólo se comunica con el grupo cuando se cometen errores
- No hay participación de los empleados
- Puede crear miedo en el grupo, lo que produce mayor ausentismo y menor motivación, lo que dificulta el proceso y empeora el resultado omite ideas y opiniones del grupo.

**6.4.2 Liderazgo democrático o participativo** El liderazgo democrático se caracteriza por impulsar la participación de su equipo de trabajo en la toma de decisiones sin excluir a nadie, el líder siempre está atento a escuchar y entender a los trabajadores generándoles confianza por medio de la delegación de funciones y aceptación de opiniones sin que la palabra del líder tenga más importancia que la de los trabajadores, pues para este tipo de liderazgo el poder es compartido promoviendo constantemente el dialogo entre el grupo para de esta forma llegar a la mejor conclusión en determinada situación.

➤ **Características**

- El líder fomenta la participación activa del grupo
- El líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- El objetivo es el bien grupal
- El líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones
- El líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- El líder ofrece ayuda y orientación

➤ **Ventajas**

- Provoca iniciativa y mayor disposición
- Estimula al sentimiento de pertenencia de grupo
- El grupo no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo
- Se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- Se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado

➤ **Desventajas:**

- Es un proceso lento
- Es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo
- El líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración
- Se deposita mucha confianza en el grupo
- Es difícil tener a todo el grupo contento
- En el liderazgo autocrático, como su nombre indica, es el líder quien decide sin consultar al grupo. Ya se ha visto que no ocurre lo mismo con el liderazgo democrático.

**6.4.3 Liderazgo laissez- faire** Líder que carece de compromiso con su organización. En este estilo de liderazgo el líder evita toda clase de poder y autoridad de su parte, lo cual genera libertad en sus trabajadores donde cada quien ejerce su propio poder, en la toma de decisiones no participa en el grupo evadiendo responsabilidades pues estas se las asigna al grupo de trabajo quien según sus criterios actúan de la manera más adecuada que ellos consideren.

Se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente. Este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas<sup>23</sup>

➤ **Características**

- El líder delega su poder a los subalternos.
- El papel del líder es pasivo.
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral.
- La empresa puede contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren.
- Poca influencia del líder en los logros y objetivos de la empresa.
- El líder demuestra desinterés y evasión de responsabilidad.
- El poder está en el grupo no en el líder.

➤ **Ventajas**

- Los empleados trabajan sin necesidad del líder
- Se trabaja con libertad y sin presión lo cual permite el trabajo a gusto.
- Los jefes tienen más facilidad al momento de delegar funciones.
- Al tener derecho de decisión los trabajadores tienden a rendir más en sus actividades.

➤ **Desventajas**

---

<sup>23</sup> AYOUD PÉREZ José Luis Tesis doctoral, Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana, Universidad de Madrid. 2010

- Cuando no existe conocimiento y experiencia suficiente de parte de los empleados se puede presentar pérdida de metas y objetivos a alcanzar en la organización.
- El trabajo es más individual que grupal.
- Al ser individual se trabaja solo por objetivos personales.
- La información es suministrada solo cuando es solicitada.
- Más dificultad en la solución de inconvenientes.

**6.4.4 Liderazgo transformacional o carismático** Concepto que fue introducido por Bass (1985) quien manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma:** que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Consideración individual:** atención a las diversas personas y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual:** capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar:** potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.<sup>24</sup>

El líder transformacional es aquel que está siempre atento en transformar su equipo de trabajo por medio de la motivación y ayuda mutua, buscando de sus trabajadores compromiso para de esta forma generar cambios importantes en la manera de pensar y actuar y así llegar al alcance y obtención de las metas y objetivos propuestos en la organización. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor.<sup>25</sup>

#### ➤ Características

---

<sup>24</sup>TORRECILLA, Francisco Javier Murillo. 2006, Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, vol. 4, no 4, p. 11-24.

<sup>25</sup>CUADRA PERALTA, Alejandro; VELOSO BESIO, Constanza. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 2007, vol. 22, no 2, p. 40-56.

- Se valora al trabajador como la persona que es y cómo el generador de ingresos para la empresa.
- El trabajador tiene derecho al aporte de ideas en pro del mejoramiento de la organización.
- Se motiva al trabajador y se hace partícipe de los triunfos y logros de la empresa.
- Se confía en el empleado y el trabajo en equipo.

#### ➤ **Ventajas**

- El ejemplo del líder siempre es una motivación para los empleados.
- Alta autoestima de los empleados, por lo tanto se generan mejores resultados.
- Aprendizaje corporativo.
- Menos rotación de empleados.
- Innovación de mercados

#### ➤ **Desventajas**

- La obtención de resultados son a largo plazo.
- Abuso por parte de algunos trabajadores, cuando es malinterpretada la confianza otorgada por el jefe.
- Carece de detalles de aplicación.

**6.4.5 Liderazgo Trascendente** Es un líder que influye en el otro de manera positiva llevándolos a mirar más allá de lo acostumbrado, a trascender por encima de lo normal en busca de un bien común. Es un líder fuertemente comprometido con el proyecto que predica con el ejemplo y fomenta el liderazgo en sus trabajadores, traspasa el sentido de misión de los colaboradores, al nivel de responsabilidad que corresponda a cada uno.<sup>26</sup>

La influencia del líder trascendente es aún más profunda que la del transformador, puesto que puede influir no sólo con premios y castigos, o con retos profesionales atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de contribuir a un proyecto que vale la pena.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>CARDONA, Pablo; REY, Carlos. 2008, El liderazgo centrado en la misión , como lograr el liderazgo en toda la organización. Editorial IESE.

<sup>27</sup>CARDONA, Pablo; REY, Carlos. 2009, El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto businessreview*, vol. 180, p. 46-56

**6.4.6 Liderazgo Resonante** Este liderazgo fue creado por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee.

El liderazgo resonante trata de la inteligencia emocional, por lo tanto se puede afirmar que el líder resonante es quien sabe generar emociones positivas y de esta misma forma transmitir las a su grupo de trabajo despertando entusiasmo con el fin del logro de sus objetivos. Es la persona con capacidad de crear un excelente clima laboral dentro de la organización.

Autores han aportado ideas nuevas sobre las emociones e inteligencia emocional, quienes señalan que las bases, en la cual se fundamenta la gran mayoría de las habilidades emocionales, es la capacidad de estar conscientes de lo que siente el individuo y los demás. La habilidad de sentirse dominado por las emociones, de reconocer el momento de la emoción, entenderla y aceptarla, familiarizarse con esa emoción, y de esa manera jugar con ella, utilizando su fuerza para mantenerse en su camino, que no lo derrumbe ni lo agobie es actuar con inteligencia emocional.<sup>28</sup>

➤ **Características:**

- Crea ambiente positivo en el grupo de trabajo.
- Capacidad de entender los sentimientos de sus empleados.
- Líderes carismáticos.
- Líderes que transmiten confianza y seguridad.
- Respeto por las emociones de los demás integrantes de su equipo.
- Son comprometidos con sus creencias y valores.

**6.4.7 Liderazgo paternalista** Protección de sus subalternos, el líder es permisivo en muchas situaciones puesto que acepta debilidades y libertades en los trabajadores con el fin de influenciarlos en lo que la organización necesita, la dirección de estos líderes es relacionada como su nombre lo indica de padre e hijos.

➤ **Características**

- Líderes que no delegan responsabilidades

---

<sup>28</sup>Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero, MSc. Niurka Cabrera Ferreiro, 2006. Liderazgo Empresarial, Universidad de Holguín.

- Líder amable, atento y servicial.
- Las demás personas para el son limitadas.
- Los empleados participan en la toma de decisiones solo cuando son menos importantes para la organización.
- Los empleados son vistos como personas que hay que orientarlos y ayudarlos porque no pueden solos.
- El alcance de metas está basado en dar recompensas y castigos a los trabajadores según su desempeño.
- No promueve el trabajo en equipo.

#### ➤ **Ventajas**

- El líder está en constante comunicación con los trabajadores.
- Alta motivación a los empleados (premios, recompensas).
- Ambiente laboral bueno, puesto que los empleados solo se preocupan por hacer su trabajo.
- El líder delega menos responsabilidad a sus empleados y los protege constantemente.

#### ➤ **Desventajas**

- En caso que el líder no volviera los empleados no sabrían cómo realizar sus actividades
- Se consideran los empleados con poco criterio.
- Los trabajadores se limitan solo a obedecer.
- Existe desmotivación por parte de los empleados que aportan más experiencia y conocimientos.

**6.4.8 Liderazgo pragmático** Se caracteriza fundamentalmente por poseer las siguientes cualidades: orienta hacia la eficiencia de la organización, busca el éxito principalmente económico en sus acciones, más fuertemente influenciado por la persuasión, la dirección y la formación, utiliza los soportes situacionales como guía de conducta, sensible a las recompensas y a los controles externos.<sup>29</sup>

**6.4.9 Liderazgo moralista** Eloy Anello y Juanita Hernandez son las personas que desarrollaron el modelo de liderazgo moralista en la Universidad Nur, Bolivia en el año de 1993.

---

<sup>29</sup>Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero, MSc. Niurka Cabrera Ferreiro, 2006. Liderazgo Empresarial, Universidad de Holguin.

El líder moralista o moral se refiere a los valores; se basa en servir a los demás ofreciendo información suficiente para que al momento de la toma de decisiones y búsqueda de resultados se llegue a conseguir nuevas expectativas para el desarrollo y progreso del grupo de trabajo. Este tipo de liderazgo no tiene fin por lo contrario día tras día debe estar en continua renovación teniendo la convicción que las cosas se pueden hacer mejor.

➤ **Características:**

- Siempre están atentos a adquirir nuevos conocimientos.
- Vive de sus principios.
- Modela comportamientos.
- Transciende con los resultados.
- Son líderes con energías positivas ante cualquier situación
- Confianza en el trabajo de su equipo
- Las debilidades de muchos las saben compensar con las fortalezas de otros.

**6.4.9 Liderazgo tecnocrático** Consiste en hacer descansar la dirección solamente o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre los subordinados.<sup>30</sup>

**6.4.10 Liderazgo coaching** En este estilo de liderazgo el líder es quien ayuda a sus trabajadores a conocer en que se está fallando, buscando mejorar y potenciar sus capacidades para de esta forma ayudarlos a ascender en la empresa.

Este líder debe presentar las siguientes cualidades:

- Saber mandar, saber decidir.
- Autoridad moral, credibilidad.
- Escuchar con atención.
- Serenidad.
- Humanidad.
- Anticipar el éxito.
- Prescindir de tóxicos.
- Poner el foco en el “cliente”
- Canalizar las emociones.

---

<sup>30</sup>Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero, MSc. Niurka Cabrera Ferreiro, 2006. Liderazgo Empresarial, Universidad de Holguin.

- Ecuanimidad

**6.4.11 Liderazgo afiliativo** "La gente está primero". Este estilo todavía gira en torno a la gente -hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos.<sup>31</sup>

Esta clase de líder se interesa por mantener sus empleados satisfechos, para él es más importante mantener la armonía en el grupo de trabajo que dar instrucciones y crear conflictos; líder que comparte ideas, tiene muchos amigos a quienes les genera confianza y les otorga la libertad necesaria para que realicen su trabajo de la manera más correcta llevando esto a crear gente con capacidad de innovar, asumir riesgos y un alto sentido de pertenencia por la empresa.

➤ **Ventajas:**

- La comunicación con su equipo de trabajo tiene efectos altamente positivos.
- La flexibilidad con sus subalternos permite que se genere innovación y se puedan asumir riesgos.
- La armonía en el grupo es importante para el buen desempeño laboral.

➤ **Desventajas**

- Los empleados de bajo rendimiento tienden a no corregir sus errores se vuelven conformistas, lo cual genera desconfianza en los trabajadores con más rendimiento pues podrían llegar a pensar que en la organización se permite la mediocridad.

**6.4.12 Liderazgo coercitivo** Esta clase de líder controla de manera absoluta su grupo de trabajo, las órdenes hacia sus subalternos son constantes buscando el cumplimiento y desarrollo de las actividades asignadas a cada uno, busca que siempre se actúe como él quiere pues de esto depende el buen desarrollo y desempeño de los empleados.

➤ **Ventajas**

- Desaparece hábitos que puedan ser perjudiciales para la empresa.

---

<sup>31</sup> Daniel Goleman/ HayGroup. Liderazgo que logra resultados.

- Cuando dentro de su organización cuenta con empleados problemáticos, este líder crea nuevas formas de trabajo y de esta manera mejorar el desempeño y desacuerdo de estos.
- Permite cambiar la orientación de una empresa.

#### ➤ **Desventajas**

- En tiempos estables en la organización este estilo de liderazgo puede alejar al equipo de trabajo de su líder llevando esto a bajar la capacidad laboral y generar bajo rendimiento en el alcance de metas.

## **6.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO**

Desde la perspectiva de esta investigación se quiere dar solución a un problema en las organizaciones y es la falta de liderazgo, que se convierte en ese motor que mueve grandes empresas. Se buscan respuestas a las dificultades presentadas en las empresas frente a las tareas o la relación con el personal, estas dos dimensiones son la base del análisis de la necesidad organizacional.

Dentro del marco de las teorías, estilos y modelos de liderazgo, se resalta esa descripción que cada autor realiza, haciendo que cada una de ellas sea una estructura básica dentro del liderazgo, única en particular y que fácilmente determinan la caracterización de los modelos que se quieren aplicar en las empresas.

La metodología que se utiliza en esta investigación es cualitativa y la estrategia es el estudio de casos, donde usan modelos para caracterizar una clase de liderazgo. La técnica de recolección de información documental de búsqueda son libros, artículos referentes al tema.

Un modelo de liderazgo, es una ruta a seguir, son patrones de conducta que trazaron diferentes autores como lo son R. Likert H. Leavitt P, Hersey y K. Blanchard, V.Vroom. Esta herramienta sirve para caracterizar cualquier clase de liderazgo que termina siendo la estrategia en las empresas.

En esta investigación da el uso exclusivo del tema, recogiendo información que oriente a las empresas que determinen tener líderes estrategas como motores de

desarrollo dentro de una atmosfera de innovación, liberando el exceso de gestión con pocos resultados y dando paso a un liderazgo estratégico que vivencia y recopila en su conducta todas estas herramientas.

**6.5.1 Modelos existentes para caracterizar los estilos de liderazgo y sus características** Los modelos existente ya mencionados anteriormente nos dan una ruta a seguir para caracterizar cualquier estilo de liderazgo, por ende cada uno de estos modelos con su autor brindan la información exacta para que cualquier dirigente pueda aplicar a la dirección o manejo del mismo, estos modelos son un instrumento de tipo cualitativo

Cuatro autores que son la base para poder caracterizar cualquier modelo de liderazgo, aportando al lector una herramienta para elegir qué modelo y así poderlo caracterizar y aplicar en una empresa que quiera causar una revolución, Su explicación esta como se muestra en el cuadro 6.

**Cuadro 6. Modelos y sus características**

Autores y Modelo	Características
<b>Rensis Likert</b>	<b>Vinculación comportamiento</b>
<p align="center"><b>Campo de acción y aplicación</b></p> <p>Toda empresa que maneja cargos con supervisores de producción, marketing, supervisores públicos y gerentes de zona este modelo tiene en particular un control más general y no específico, ayudan siempre alcanzar las metas, toman en cuenta toda opinión, los involucran en los cambios y todo se enfoca a los resultados y toda meta que colocan son alcanzables.</p>	
H. Leavitt:	<b>Gestión</b>
<p align="center"><b>Campo de acción y aplicación</b></p> <p>Este liderazgo se aplica al departamento de gestión humana de toda empresa donde se abordan un abanico de necesidades donde se imponen sanciones y premios, es un liderazgo manipulante que convence a adoptar la posición correcta.</p>	
P. Hersey y K. Blanchard	<b>Situacional, tareas y resultados</b>
<p align="center"><b>Campo de acción y aplicación</b></p> <p>Este liderazgo se evidencia en aquellos cargos de ejecutivos en los banco, corporaciones, vendedores resaltando las tareas a realizar y las relaciones</p>	
V.Vroom	<b>Contingencia, colaboración de grupo para la toma de decisiones</b>
<p align="center"><b>Campo de acción y aplicación</b></p> <p>Es un liderazgo aplicado a los administradores y a todos los gerentes estáticos y movibles de zona</p>	

Cada uno de estos modelos tiene sus características primordiales que permiten identificarlos uno del otro y que ayudan a dar respuestas al sin número de dificultades empresariales del momento, también buscan que todas las organizaciones al implementarlos se vean en la necesidad de tener la perspectiva de cambio, abriéndose a un mundo vanguardista, desarrollando cada actividades de creación de culturas de alto rendimiento. Cuando se inicia la investigación sobre el liderazgo se puede ver que los antiguos dirigentes se preocupaban más por los aspectos técnicos que por las personas, nacen todos estos modelos que caracterizan los estilos de un liderazgo.

Likert con el modelo de liderazgo estimuló a los dirigentes que aprendieran a utilizar las capacidades del personal, cada uno de estos autores aportó para la construcción de los que hoy en día se conocen como los modelos que caracterizan un liderazgo donde cada uno de ellos hace énfasis al comportamiento que obedecen a procesos integrales que combinan métodos cuantitativos y

cualitativos convirtiendo esto en esos instrumentos y motor de desarrollo en las empresas<sup>32</sup>.

Dentro de todos los aspectos característicos y relevantes en estos modelos existentes siempre se evidenciará el común denominador que se convierte en la herramienta que caracteriza un verdadero liderazgo, Peter F Druker dijo “el liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse”<sup>33</sup>, esto ayudará que muchas organizaciones logren innovar y mantenerse enfocados en cuanto a personas y tareas para lograr los resultados propuestos dentro de cada uno de los modelos existentes.

**6.5.2 Antecedentes del uso de modelos aplicados para caracterizar los estilos de liderazgo y resultados** Se estudiaron tres casos donde se realizó un análisis de información identificando aspectos similares pero diferentes y se determinan ciertos aspectos trazados como: El objetivo, población de estudio, empresa donde se aplicó, aspectos que midan el modelo y los resultados. Selección detallada de autores y los modelos de liderazgo.

- **Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo**

En este modelo aplicado por Alfredo Gorrochotegui que es por competencias, fue aplicado sobre un grupo de trabajadores de la industria del sector privado, cuyo objetivo era crear un liderazgo donde la dinámica era desarrollar planes personales y donde el resultado fue un tema de reflexión personal y que inicia desde las funciones que cada empleado tiene en la empresa y cómo la desarrolla, donde finalmente se observan los procesos de construcción los cuales estimulan y desarrollan una confianza para resolver cualquier eventualidad, se concluye que cada empleado aprende de manera distinta.<sup>34</sup>

En la aplicación de este modelo ayudó a estimular y desarrollar confianza en los roles que cada uno desempeñaba en cuanto a resolver problemas y seguir aprendiendo.

---

<sup>32</sup> Likert, R. (1961): News Patters of Management, Ed. McGraw-Hill, Nueva York

<sup>33</sup> Peter F Druker :El Líder del Futuro, Ed. Deusto 1996

<sup>34</sup> Gorrochotegui Martell Alfredo, ISSN 0123-1294. educ.educ., 2007, Volumen 10, Número 2, pp. 87-102

**Cuadro 7. Modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo según Alfredo Gorrochotegui**

NOMBRE	VARIABLES
<p align="center"><b>UN MODELO PARA LA ENSEÑANZA DE LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO</b></p>	<p><b>FECHA</b> Entre los meses de Agosto y Octubre del año 2006</p>
	<p><b>OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el “qué”, el “cómo” y el “para qué” del “liderazgo por competencias”.</li> <li>• Identificar 25 competencias de liderazgo que ayuden a lograr el éxito personal y de la empresa.</li> <li>• Lograr que los participantes elaborasen un primer plano personal que permitiera el desarrollo de por lo menos tres competencias de liderazgo.</li> </ul>
	<p><b>POBLACION DE ESTUDIO</b> 32 Trabajadores de diversas profesiones (ingenieros civiles, industriales, de materiales, de minas y de producción; licenciados en Administración, licenciados en Recursos Humanos, psicólogos y contadores públicos) con variedad de cargos y con diferentes años de experiencia.</p>
	<p><b>EMPRESAS DONDE SE PUEDE APLICAR</b> Empresas privadas de cualquier sector</p>
	<p><b>METODOLOGIA PARA SU APLICACIÓN</b> Este modelo se aplicó a los trabajadores por medio de tres talleres sobre competencias corporativas y para el tercer objetivo basado en la elaboración del plan personal, se hizo con la certeza que el mismo debía hacerse con la libre intervención del propio interesado, lo cual fue estratégico para lograr la motivación de cada empleado pues a cada quien se le realizó según sus actividades, fortalezas y debilidades.</p>
	<p><b>ASPECTOS QUE MIDE EL MODELO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de reconocer la necesidad, “de analizar lo que se hace cuando se enfrentan problemas complejos.</li> <li>• Cómo se utilizan el conocimiento científico y la capacidad intelectual.</li> <li>• Cómo se enfrentan situaciones inciertas y desconocidas.</li> <li>• Cómo se elaboran y modifican rutinas, experimentan hipótesis de trabajo, utilizan diferentes técnicas.</li> </ul>

NOMBRE	VARIABLES
	<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mostró que el proceso de elaboración personal de un plan de desarrollo de competencias parte no solo de la función que la persona desempeña en la empresa, sino que considera sus propios objetivos y potencialidades.</li> <li>• Se pudo comprobar que cada persona aprende de forma distinta y que el proceso de construcción de competencias estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y aprender a aprender.</li> <li>• Al poder identificarse cada competencia con una dimensión, con un concepto que la describe claramente y unos comportamientos característicos que ayudan a reflexionar sobre ella, se puede lograr detectar áreas donde hay una necesidad específica de formación.</li> </ul>

- **Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas" Guillermo Velázquez Valadez**

En esta caracterización de liderazgo nace de una necesidad en las organizaciones Mexicanas y por la ausencia de creatividad e innovación, esta necesidad dio lugar a la caracterización de un modelo de liderazgo como lo es el empático donde brinda un gran abanico de oportunidades en cada organización de levantar líderes y que estos mismo logre un alto rendimiento y para ello este modelo propone esquemas de conceptualización y de estructura es decir un diseño de trabajo y operación organizacional y se suma que solo se ajusta a la necesidades de las organizaciones mexicanas<sup>35</sup>.

Este tipo de liderazgo toma las características de las personas que hacen parte del proyecto para que se desarrolle de acuerdo a unos protocolos sugeridos.

---

<sup>35</sup> VELÁZQUEZ VALADEZ, Guillermo, Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 23, enero-junio, 2005, pp. 81100

**Cuadro 8. Modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicana**

NOMBRE	VARIABLES
<p align="center"><b>MODELO DE “LIDERAZGO EMPÁTICO PARA LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS”</b></p>	<p><b>FECHA</b> 23 de Enero a Junio de 2005</p>
	<p><b>OBJETIVO</b> Brindar una alternativa a las organizaciones nacionales de diseñar sus esquemas de trabajo y estructuras organizacionales, en torno a equipos de trabajo que, a través de un líder logren el alto rendimiento.</p>
	<p><b>POBLACION DE ESTUDIO</b> Pequeñas y medianas empresas Mexicanas</p>
	<p><b>EMPRESA DONDE SE PUEDE APLICAR</b> Organizaciones PYME, MIPYME de cualquier sector.</p>
	<p><b>METODOLOGIA PARA SU APLICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
	<p><b>ASPECTOS TENIDOS EN CUENTA EN LA APLICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone un tipo de liderazgo que responde a las necesidades reales de las empresas nacionales que motivan al personal.</li> </ul>
	<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la microempresa, con apoyos para modernizar sus sistemas productivos y de administración, enfocados a mercados locales y nacionales.</li> </ul>

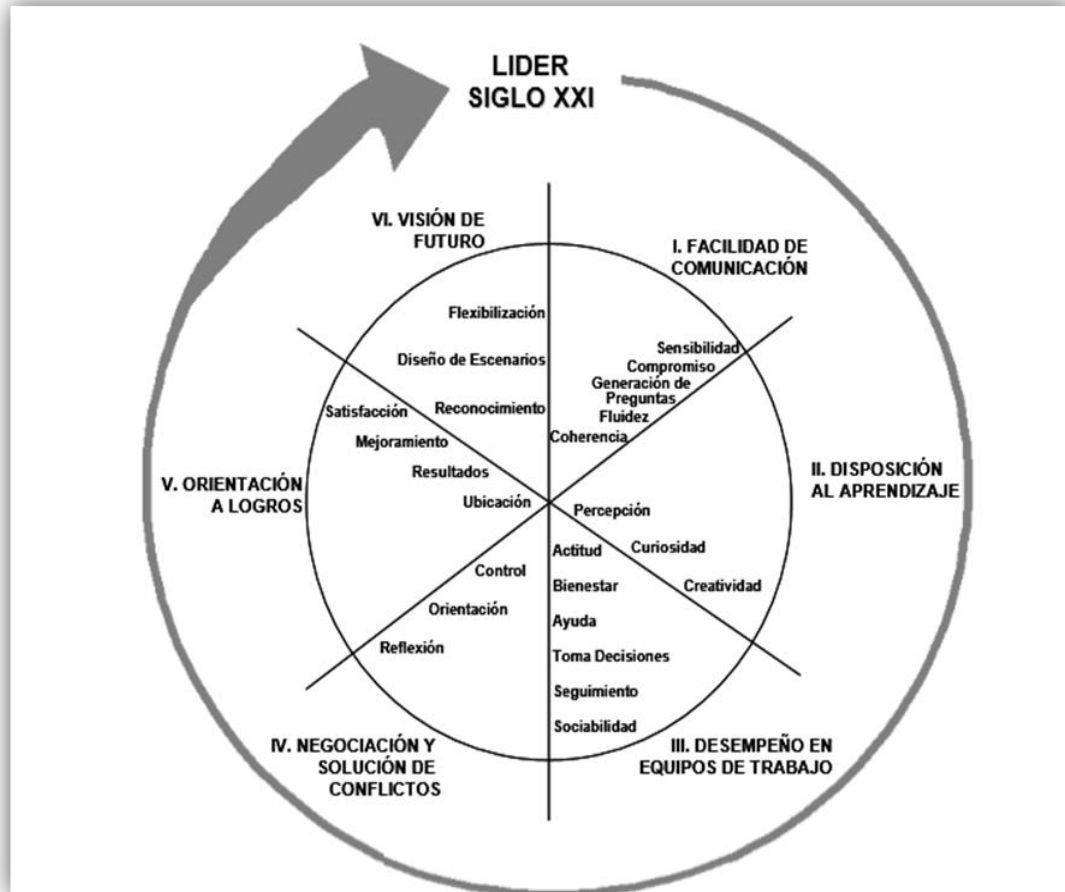
• **MODELO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES SANDRA ESTRADA MEJÍA**

La caracterización de este modelo de liderazgo en las organizaciones cambiantes nos habla de ese dirigente completo, competitivo en un mundo empresarial, dinámico y flexible. Este modelo propuesto encierra cualidades, habilidades, actitudes y aptitudes que sumado da ese modelo propuesto como tal.

En el cuadro 9, explica la importancia de la integralidad del dirigente organizacional para un mundo empresarial flexible, dinámico y cambiante. Parte de una rápida visión de las organizaciones y el liderazgo pasando por la caracterización del líder que requieren las organizaciones del siglo XXI desde las cualidades, habilidades, actitudes y aptitudes hasta llegar al modelo de liderazgo

propuesto que consta de seis fases que permiten potenciar esa dimensión desde la coherencia de mente, cuerpo y espíritu.<sup>36</sup>

**Figura: 9 Modelo de Liderazgo Cambiante Por Sandra Mejía**



<sup>36</sup> ESTRADA MEJÍA, SANDRA MODELO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES Scientia Et Technica, vol. XII, núm. 32, diciembre, 2006, pp. 295-300

**Cuadro 10. Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes**

<b>MODELO</b>	<b>VARIABLES</b>
<p style="text-align: center;">MODELO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES</p>	<p><b>FECHA</b></p>
	<p><b>FECHA</b> Diciembre del 2006</p>
	<p><b>OBJETIVO</b> Realizar seis fases que permitirán potenciar las empresas desde la coherencia de mente, cuerpo y espíritu</p>
	<p><b>POBLACIÓN DE ESTUDIO</b> Las organizaciones Colombianas</p>
	<p><b>EMPRESA ADONDE SE PUEDE APLICAR</b> PYMES y MIPYMES</p>
	<p><b>METODOLOGIA PARA SU APLICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación descriptiva</li> <li>• Investigación analítica</li> <li>• Utilización de un muestreo no probabilístico a juicio</li> </ul>
	<p><b>ASPECTOS QUE MIDE EL MODELO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• desempeño de equipos de trabajo</li> <li>• negociación y solución de conflictos</li> <li>• orientación a los logros</li> <li>• visión del futuro</li> </ul>
<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis estadístico de Pareto, evaluó lo siguiente: Actitudes, aptitudes, habilidades y cualidades, obteniendo una representación del 80% del total.</li> <li>• Este resultado le da la confianza al empresario realizar las respectivas asignaciones de trabajo para mayores resultados.</li> </ul>	

El modelo recoge elementos fundamentales para que el líder potencie el trabajo en equipo, elemento fundamental en las organizaciones de hoy, ya que actualmente se presenta exceso de gestión y escasez de liderazgo. Tiene presente la coherencia entre la mente, el cuerpo y el espíritu como factores claves de éxito.

Permite al dirigente organizacional abarcar funciones interpersonales, informativas y decisorias que facilitan manejar organizaciones flexibles, dinámicas y

cambiantes con la energía y disposición que se requiere. Poseer una formación integral donde prime la comunicación y negociación y solución de conflictos, ya que ellos son mecanismos alternos para el mejoramiento del clima organizacional.

**6.5 3 ¿Cómo la caracterización de los estilos de liderazgo contribuye a un liderazgo estratégico y a un desarrollo de las empresas?** La caracterización de los estilos de liderazgo, es la base para la toma de decisiones y de esta forma poder decir que se cuenta con un liderazgo estratégico, donde lo ideal de toda empresa es encontrar los niveles óptimos de producción y eficacia, el liderazgo es primordial hoy en día, para aquellas organizaciones que están a la expectativa de un mundo que cada día demanda y exige líderes, no se puede llamar a alguien líder o llegar a caracterizar un modelo de liderazgo cuando no hay una compleja interacción de mentes estratégicas de liderazgo.

El liderazgo estratégico se convierte en esa herramienta de desarrollo de conquista para las empresas, una realidad organizacional que es tan compleja que ellas mismas deben buscar ese modelo de liderazgo y lograr desarrollarlo y todo comienza con aquellos líderes osados, intrépidos que lo arriesgan todo.

John Adair, escribe que Sócrates, especuló sobre el tema del liderazgo estratégico: así como el artesano aprende su oficio, cualquier persona puede aprender a ser un líder.<sup>37</sup> El estratega debía ser: ingenioso, activo, cuidadoso, fuerte y listo; debía ser tanto gentil como brutal; espléndido y voraz, generoso y cruel, hábil en la defensa y en el ataque.

Es por esto que la caracterización de los estilos de liderazgo contribuye a bosquejar, armar todo un andamiaje que soporte a ese estratega o estrategas quienes se convierten en los motores de desarrollo en las empresas. Kotter, comenta: Un líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados le sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.

El análisis en esta investigación explorativa se centra en esos modelos que brindan estilos, teorías y de los cuales se caracterizan excelentes líderes estrategas que se convierten en los motores de desarrollo en las empresas y tienen como base cuatro autores ya mencionados en el cuadro 5. Se pudo analizar los tres modelos expuestos anteriormente de los cuales se dedujo: el

---

<sup>37</sup> ADAIR, JOHN (1990). líderes, no jefes. guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Bogotá: Legis. Serie Empresarial

modelo para “organizaciones cambiantes” y el de “liderazgo empático para las organizaciones mexicanas”, muestran que se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa y que la metodología más utilizada es por medio de encuestas, talleres o cuestionarios buscando con esto mejoras en el ámbito empresarial; lo contrario sucede en “un modelo para la enseñanza de las competencias del liderazgo” su metodología es la misma pero es diseñada para aplicar en empresas privadas a sus empleados donde no solo buscan encontrar falencias en cada uno de sus trabajadores sino también las fortalezas y actitudes más destacadas con el fin de implementar un plan de mejora personal.

.Estos modelos articulan todo lo que tiene que ver con la caracterización de un liderazgo, son la hoja de ruta que todo empresario debería estudiar e iniciar a replantear esos estilos obsoletos de mando que no generan crecimiento y rentabilidad. Cada modelo es único porque está dirigido a personas específicas en empresas específicas, y no se puede aplicar de cualquier manera.

En el desarrollo empresarial por medio de la caracterización del liderazgo se puede afirmar que sí existen modelos de liderazgo que se han aplicado a determinadas empresas y que en consecuencia estas empresas han encontrado estrategias o métodos acertados al momento de gerenciar o administrar una empresa.

Así mismo se pudo evidenciar sobre la importancia de contar con el trabajador en la toma de decisiones, ya que esto conlleva a la mejora no solo empresarial sino personal de cada empleado, muestra de esto se puede evidenciar en el análisis realizado al modelo por competencias donde este modelo da la libertad a que cada empleado desarrolle por lo menos tres competencias de liderazgo según sus capacidades y debilidades, siendo esto como referente para crear un plan de mejora en cada lugar de trabajo.

Se puede concluir que contar con un liderazgo estratégico en las empresas es de gran importancia al momento de buscar resultados y alcanzar metas, pero caracterizar determinado modelo de liderazgo y aplicarlo a la empresa se convierte en un reto para los empresarios pues esto genera objetivos y estrategias claras al momento de realizar determinados procesos en las organizaciones y que conlleven a las búsqueda de mayor productividad empresarial.

## 7. CONCLUSIONES

Con esta investigación se pudo evidenciar que sí existe información amplia y suficiente sobre los temas y sub-temas expuestos en este documento, el cual llevó a identificar actitudes y habilidades con que cuentan los líderes empresariales y que conllevan a generar cambios en una administración tradicional, lo que implica tener una mente innovadora y cosmopolita, que se atreva a transformar el tradicionalismo autoritario e impositivo por la generación de espacios con sus equipos de trabajo para crear estrategias que produzcan resultados efectivos y eficaces para la empresa, pero que a su tiempo aumente el bienestar de sus empleados.

Con el análisis realizado en los casos escogidos de caracterización de liderazgo, se pudo constatar que esta herramienta de aplicación de liderazgo es fundamental para aquellas empresas que están en la búsqueda de líderes estrategas capaces de asumir nuevos retos y encaminar las organizaciones a la búsqueda del éxito.

Se determinó las bases fundamentales en los modelos de liderazgo permitiendo identificar los factores, ventajas y desventajas que favorecen cualquier empresa al contar con un liderazgo estratégico para su continuo crecimiento

No interesa el tamaño, sector o servicio de una empresa, es indispensable contar con un liderazgo estratégico gerencial, que le permita posicionarse desde su valor agregado o diferencial, que le de sostenibilidad y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos misionales y financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, John Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Bogotá: Legis. Serie Empresarial 1990

ADAIR, J. Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction. London: Kogan Page. 2010

BOWEN, David Earl. Clientes como sustitutos para liderazgo en organizaciones de servicios: su rol como líder no fuentes de orientación y apoyo. 1983. Tesis Doctoral. Michigan State University. Department of Management.

BASS, Bernard M. Theory of transformational leadership redux. In: Leadership Quarterly. Winter, 1995, vol. 6, no 4, p. 463-478. . LIKERT, Rensis. New patterns of management. 1961.

BASS, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, 1985. 256 p. ISBN-10: 0029018102

BENNIS, Warren ON BECOMING A LEADER. Reading: Addison-Wesley. 1989

BITNER, Mary Jo; FARANDA, William. T.; HUBBERT, Amy R.; ZEITHAML, Valarie A. Customer contributions and roles in service delivery. In: International Journal of Service Industry Management. 1997, vol. 8, no 3, p. 193-205.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Company, 1964, p. 140142.

BROWN GUTIÉRREZ, Ofelia. Estudio semiótico de la relación entre estilo de comunicación y liderazgo: El caso del presidente Alejandro Toledo. En: Cuadernos de difusión. Diciembre, 2003, vol. 8, no 15, p.61-79

BURNS, J. M. Leadership, 1978. New Yorker: Harper & Row, 1978

## Changing Minds LEADERSHIP VS. MANAGEMENT. 2012

COCH, Lester and FRENCH Jr., John R. P. Overcoming resistance to change. In: Human Relations. November, 1948. vol 1, no. 4, p. 512-532

DANSEREAUJR, Fred; GRAEN, George; HAGA, William J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. In: Organizational behavior and human performance, 1975, vol. 13, no 1, p. 46-78.

ESTRADA MEJÍA, SANDRA, Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes Scientia Et Technica, vol. XII, núm. 32, diciembre, 2006, pp. 295-300

EVANS, Martin G. Leadership and motivation: A core concept. In: Academy of Management Journal, March, 1970, vol. 13, no 1, p. 91102.

EVKALL;RYHAMMAR, Lars. Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. In: Creativity and Innovation Management, 1998, vol. 7, no 3, p. 126-130.

FRENCH, John; ISRAEL, Joachim; AS, Dagfinn. An experimental study on participation in a Norwegian factory. In: Human Relations, 1960. Vol 13, p. 3-19

FRESE, Michael; BEIMEL, Susanne; SCHOENBORN, Sandra. Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. In: Personnel Psychology, 2003, vol. 56, no 3, p. 671-698.

GORROCHOTEGUI MARTELL ALFREDO, ISSN 0123-1294. educ.educ., 2007, Volumen 10, Número 2, pp. 87-102

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. In: Journal of applied psychology, 2002, vol. 87, no 2, p. 268.

HOUSE, Robert J., BAETZ, M.L. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. En: Research and Organizational Behavior, 1979. Vol 1, p. 399-421.

HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C.; CURPHY, Gordon J. Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. McGraw-Hill Interamericana, 2007.

JONES, Gareth; GEORGE Jeniffer. Administración contemporánea (6ta Edición). Mexico: McGraw Hill, 2010.

KAHAI, Solen.; SOSIK, Jennifer. Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task conditions. In: Personnel Psychology, 1997, vol. 50, no 1, p. 121147.

KAHN, Robert; KATZ, Daniel. Leadership practice in relations to productivity and morale. New York: Row Paterson, 1960.

KORMAN, Abraham K.; GREENHAUS, Jeffrey H.; BADIN, Irwin J. Personnel attitudes and motivation. In: Annual Review of Psychology, 1977, vol. 28, no 1, p. 175-196.

KOTTER, J.P. El liderazgo de matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Buenos Aires: Ediciones Granica. 1998

KOTTER, J.P. El factor liderazgo (p. 8, 35). madrid: ediciones d'az de santos. 1999

KOTTER, J.P. La verdadera labor de un líder. bogotá: grupo editorial norma. 1999

KROECK, K.Galen; LOWE, Kevin B.; BROWN, Kevin W. The assessment of leadership. En: ANTONAKIS, Johh; CIANCIOLO, Anna T.; STERNBERG, Robert J. The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2004. p: 71-97

Leadership Model. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1993, vol. 54, no 1, p. 1-44.

LEVI, Margaret. Why we need a new theory of government. In: Perspectives on Politics, 2006, vol. 4, no 01, p. 5-19.

LOWE, Kevin B.KROECK, K.Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. In: The Leadership Quarterly, 1996, vol. 7, no 3, p. 385-425.

LUSSIER, Robert, ACHUA Christopher. Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a. Edición). México: Thomson Learning, 2002.

MAAS, Peter; GRAF, Albert. Leadership by customers? New roles of service companies' customers. In: Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management, 2004, p. 329-345.

MARTA WILLIAMS Y JOHN BYRNE. Líder y Mentor. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, Enero/Febrero, número 88, 1999.

MAXWELL, J. C Las 17 Cualidades Esenciales de un Jugador de equipo (pág. 171). En j. c. Betania 2002

MAXWELL, J. C. Desarrolle el Líder que está en usted. En J. C. Maxwell, 1993

MAXWELL, J.C los 21 minutos más poderosos en el día de un líder (pág. 400). EE.UU.:Betania.

MEGLINO, Bruce M.; RAVLIN, Elizabeth C.; ADKINS, Cheryl L. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. In: Journal of Applied Psychology, 1989, vol. 74, no 3, p. 424.

MORSE, Nancy; REIMER, Everett. The experimental change of a major organizational variable. In: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, vol. 52, no 1, p. 120.

MOSS, Simon; RITOSSA, Damian; NGU, Simon. The effect of self-regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. In: Journal of Individual Differences, 2006, vol. 27, no 2, p. 93-107.

NADER, Martín. Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. En: Revista de Psicología, 2012, vol. 28, no 2, p. 227-258.

PALOMINO, Pablo Ruiz. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 2009, no 5, p. 1-16.

PERROW, Charles. Organizational analysis: A sociological view. London: Tavistock Publications, 1970.

PODSAKOFF Philip; NIEHOFF Brian; MACKENZIE, Scott; WILLIAMS, Margaret. Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational

PORTER, Lyman W.; MCLAUGHLIN, Grace B. Leadership and the organizational context: like the weather?. In: The Leadership Quarterly, 2006, vol. 17, no 6, p. 559-576.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting customer competence. In: Harvard business review, 2000, vol. 78, no 1, p. 79-90.

RAHMAN, Shams-Ur. Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. In: Total Quality Management, 2001, vol. 12, no 2, p. 201-210.

ROBBINS, Steven. Comportamiento organizacional (8ª edición). México: Prentice Hall, 1999.

STOGDILL, Ralph M. The organization of working relationships: twenty sociometric indices. In: Sociometry, 1951, p. 366-374.

SHAMIR, Boas; ARTHUR, Michael B,HOUSE, Robert J. The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. In: The Leadership Quarterly, 1994, vol. 5, no 1, p. 25-42.

SUNDSTROM, Eric; DE MEUSE, Kenneth P, FUTRELL, David. Work teams: Applications and effectiveness. In: American psychologist, 1990, vol. 45, no 2, p. 120.

THIEME, Claudio; TREVIÑO, Ernesto. Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa. En: EspacioAbierto, 2012, vol. 21, no 1, p. 3755.

TOWLER, Annette J. Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. In: Personnel Psychology, 2003, vol. 56, no 2, p. 363-381.

URO MARTÍN, Antonio; FERNÁNDEZ RIOS, Manuel; SAN MARTÍN CASTELLANOS, Rafael. Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1999, vol. 15, no 3, p. 331-350.

VELÁZQUEZ VALADEZ, Guillermo, Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 23, enero-junio, 2005, pp. 81-100

VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, 2006.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. The role of the situation in leadership. In: American Psychologist, 2007, vol. 62, no 1, p. 17-6

VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press, 1973. WEIBLER, Jürgen. Personalführung. München: Verlag Vahlen, 2001. 540p.

YUKL, Gary A. Leadership in Organizations. 4th ed. New Jersey, 1998. 70. YUKL, Gary A.; HEATON, Heather. Leadership in organizations. Pearson Education India.