



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TITULO: “Dirección: etapa fundamental del proceso administrativo. El rol del líder.”

DIRECTOR: Sebastián Ruiz

ALUMNO: Gisella Felizzia

E-MAIL: gisefelizzia@hotmail.com

CARRERA: Licenciatura en Administración

AÑO DE PRESENTACION: 2018

Dedicatoria

A mis padres que con su amor y bondad me acompañaron siempre, brindándome lo necesario para llegar hasta donde estoy y haciéndome una persona de bien.

A mi hermano, por ser parte importante de mí con quien he compartido momentos imborrables.

A mi novio, el mejor compañero de vida que me toco, por estar siempre a mi lado y ser mi motivación para poder superarme cada día.

A mi familia materna por el apoyo que me brindaron en el transcurso de cada año de mi vida, en especial a mi abuela Cuqui y mi abuelo Negro que ahora me cuida desde el cielo.

A mis amigas, a cada una de ellas, por su amistad, confianza y compañía, en especial por brindarme ánimo y apoyo en esta última etapa.

A mis compañeros/as universitarios, con los que he compartido grandes momentos.

Agradezco también a mi director de tesis por haber transmitidos sus conocimientos, como también por tener la paciencia de guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Y por último a Dios, quien forja y guía el camino de mi vida.

INDICE

INTRODUCCION	6
OBJETIVOS	7
METODOLOGIA	8
PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO.....	9
LA ETAPA DE LA DIRECCION.....	10
LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCION	12
La toma de decisiones	12
La motivación	13
La comunicación.....	14
Comunicación Organizacional.....	16
Dirección del Flujo de la Comunicación	17
Cómo Afecta la Tecnología a la Comunicación Gerencial	18
LOS TIPOS DE DIRECCION	19
La dirección autócrata	19
La dirección relajada	19
La dirección participativa.....	19
PRINCIPIOS DE DIRECCION	20
LIDERAZGO.....	22
TEORIAS DEL LIDERAZGO.....	23
Teoría de los Rasgos	23
Teoría del Comportamiento.....	24
Teoría de la Contingencia.....	27
El modelo de Fiedler	27
Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	28
Teoría del camino meta	30
LA EVOLUCION DE LAS IDEAS DEL LIDERAZGO.....	30
LAS FUNCIONES DEL LIDER	32
INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL LIDER.....	33
ESTILOS Y ROLES DEL LIDER.....	34

Líderes autocráticos y autoritarios	34
Líderes democráticos	34
Líderes Laissez faire	34
PERSPECTIVAS CONTEMPORANEAS SOBRE EL LIDERAZGO	36
Liderazgo carismático	37
Liderazgo transformacional	37
Liderazgo transaccional.....	37
Liderazgo pos heroico	38
EL LIDER INFORMAL.....	38
EL LIDERAZGO EN EL INICIO DEL TERCER MILENIO	39
SEGUNDA PARTE: TRABAJODECAMPO	40
Fuente de Datos, Muestra y Métodos.....	41
RECOLECCIÓN E INTERPRETACION DE DATOS.....	44
Conclusiones Generales.....	44
Conclusiones Específicas	52
Conclusiones Cruzadas.....	56
Palabras Finales	59
ANEXO	61
ANEXO 1	61
CUESTIONARIO/ENCUESTA	61
ANEXO 2	64
GLOSARIO	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:.....	65

“Cierta rey ordenó a sus 2 hijos construir dos grandes acueductos que llevaran agua a los maltrechos campos reales, muy castigados por una gran sequía. El primero tomó parte de las riquezas y ejércitos del padre y con ellos fue al Norte, donde ordenó a los habitantes de aquellas tierras trabajar duro en la construcción de la gran obra. El hijo del rey dirigió la obra diligentemente, pagando justamente a los aldeanos y terminándola en el tiempo previsto de dos años.

Orgulloso de su trabajo, se presentó en palacio, donde se encontró con las celebraciones por la próxima coronación de su hermano como rey. Le contaron que había tardado sólo un año en construir el acueducto del Sur, y que lo había hecho sin apenas soldados ni dinero.

Aquello le pareció tan extraño que comenzó a investigar la obra del Sur, llegando a descubrir no pocas irregularidades. Volvió entonces alarmado a informar a su padre para evitar la locura de la coronación de su hermano

- ¿Por qué dices eso? ¿Hay algo que deba saber? - respondió el rey

-Sabes cuánto quiero a mi hermano, pero debe haberse vuelto loco, pues ha manchado nuestro nombre mil veces. Construyó el acueducto desviándose de los planos. Creó salidas de agua que llegan a otros campos antes del tuyo, al que apenas llega la mitad del agua. Desafió al primer ministro en presencia de los aldeanos, se fue sin pagar nada a quienes trabajaron, y hasta utilizó a tus soldados como obreros. Y quién sabe si esto es sólo el principio...

El rey, mirando a su hijo con cariño, respondió.

- Hijo mío, lo que dices es cierto. Tu hermano tuvo la iniciativa de modificar la obra para mejorarla; la sabiduría para proponer algo que mejoraría las vidas de todos y así convencer a los aldeanos de trabajar rápido y gratis; la valentía para enfrentarse al primer ministro por defender la justicia; y el carisma para poner a sus soldados a trabajar en la obra más horas que los aldeanos. Su compromiso fue tan grande, que él mismo fue quien más tiempo dedicó a trabajar, olvidando su condición de príncipe. ¿Sabes, hijo? Es por estas cosas que todo el mundo adora a tu hermano y harían lo que él les pidiera. Más que su rey, ahora es su líder.

El príncipe se marchó pensativo, reconociendo en las palabras de su padre la grandeza de su hermano. Y sin dudarle, corrió a felicitarle. “Anónimo.

INTRODUCCION

La realidad competitiva a la que se enfrentan las organizaciones es cada vez más compleja y cambiante. Un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen y cualquier aumento de la productividad de estos hombres se convierte en un beneficio para la empresa.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas. A su vez las organizaciones dependen, para crecer y perdurar en el tiempo del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro como las que no. La influencia del líder es determinante en los resultados de toda organización. Por esta razón los líderes deben ser capaces de manejar, difundir y orientar a las organizaciones para que las metas trazadas sean alcanzadas y al mismo tiempo puedan crecer tanto interna como externamente.

En la actualidad las organizaciones requieren la conformación de un sistema integrado de líderes provenientes de todos los niveles jerárquicos y que estén alineados en función de la misión de la organización. Esto exige, no sólo conocer y aceptar los nuevos paradigmas que se van imponiendo en la sociedad, sino que además implica un esfuerzo para intentar el cambio y hacerlo parte de la propia organización, sin que la organización pierda su integridad e individualidad.

En este estudio abordaremos temas como el liderazgo organizacional, el manejo del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas de Rio Cuarto y la zona, la importancia de la comunicación organizacional y el desempeño de los líderes en sus organizaciones. Para ver hasta qué punto el líder ejerce su actuar en la empresa llevándola hacia el éxito, haremos un retroceso en el tiempo para conocer las primeras teorías que desarrollaron este concepto y qué proceso de influencia ejercen mediante valores como la confianza y credibilidad. Posteriormente descubriremos por medio de la investigación de campo si, ante una situación real, estas teorías pueden cumplirse de manera exhaustiva o dónde deben complementarse con otras herramientas propias de la administración.

OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar cómo influye el liderazgo gerencial en los equipos de trabajo dentro de una Pyme.

En cuanto a los objetivos específicos, ellos son:

- Obtener vínculos entre la actitud de liderazgo por parte de los mandos medios y el comportamiento de los dependientes.
- Identificar los modelos y estilos de conducción que aplican los gerentes en la organización.
- Analizar la existencia de líderes informales dentro de los equipos de trabajo.
- Explorar acerca del rol que juega la comunicación interpersonal en el impacto del liderazgo en los equipos de trabajo.
- Determinar la influencia del líder dentro del proceso de dirección y su consecuencia en el proceso administrativo.

METODOLOGIA

La metodología que se llevará a cabo está compuesta por dos partes principales.

En la primera parte se llevará a cabo un análisis exploratorio y descriptivo a través de la recopilación de datos teóricos sobre el tema de estudio. De esta manera se especificará la definición de liderazgo, distintos autores y teorías, estilos de liderazgo y conceptos relacionados.

En la segunda parte se realizará un estudio de campo. En esta etapa es fundamental indagar sobre la experiencia y el conocimiento de quienes tienen a cargo la responsabilidad de la conducción de los equipos de trabajo.

Para recolectar la información se realizó sobre la base de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, una serie de entrevistas a ejecutivos con posiciones de liderazgo dentro de diversas organizaciones del sector privado como así también a los distintos miembros de los niveles operativos. Las organizaciones comprendidas en el estudio serán de Rio Cuarto y zonas de influencias.

Posteriormente con los resultados extraídos se realizaran las conclusiones específicas para cada una de las preguntas que componen el cuestionario y luego se llevaran a cabo las conclusiones generales del estudio.

**PRIMERA PARTE:
MARCO TEORICO**

LA ETAPA DE LA DIRECCION

“La buena dirección consiste en mostrar a la gente normal, cómo hacer el trabajo de la gente superior” John D. Rockefeller.

Es necesario comenzar por definir el concepto de dirección. Veamos algunas citas:

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización.”

David Hampton

“Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye el liderazgo y la comunicación.”

Harold Koontz

“Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o una organización entera con respecto a una tarea.”

James Stoner

“Dirigir es lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base decisiones directamente o delegando dicha autoridad”

Agustín Reyes Ponce

Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. La dirección es un proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de la organización y tiende a que los fines y objetivos se logren a través de las personas que lo conforman. Es una etapa fundamental del proceso administrativo, en la cual se ordena, se ejecutan las tareas y se coordina a través de una sincronización ordenada de los esfuerzos orientada hacia los objetivos previstos.

La dirección como función se define como el elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, y el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad de la empresa. (Hernández y Rodríguez, p. 297)

En la etapa de la dirección, se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, y a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Por otra parte, es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione y su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

La dirección no está concentrada solo en ciertos niveles como en los superiores de una organización, sino que se distribuye entre los diferentes niveles de ella. A partir de ello podemos decir que existen tres niveles básicos: dirección o alta gerencia, gerencia media y los niveles de supervisión.

La alta gerencia está compuesta por los gerentes responsables de la administración general de toda la organización, los mismos establecen políticas operativas, fijan los objetivos y las grandes líneas estratégicas y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “director general ejecutivo”, “director” y subdirector”. Estos cargos se encuentran en los cuadros superiores de los organigramas.

El término gerencia media incluye los gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización, los cuales son responsables de otros gerentes de los niveles más bajos y en ocasiones también del sector de operaciones. La responsabilidad principal de la dirección intermedia es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes.

Por otra parte, los niveles de supervisión, también llamados gerentes de primera línea, son aquellas personas que solo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y no supervisan a otros gerentes. Representan el primer nivel de gerentes en la jerarquía de la organización y son los encargados de asignar las tareas y supervisar los resultados de los trabajadores.

Se pueden establecer algunas bases de diferenciación tales como su grado de relación interna y externa y el grado en que los sucesos pueden ser conocidos. Por un lado la alta gerencia está volcada hacia el exterior de la organización y trabaja en condiciones de incertidumbre, mientras que la gerencia media está parcialmente volcada hacia el exterior de la organización y trabaja en condiciones de riesgo. En cambio la supervisión trabaja totalmente volcada hacia el interior y en condiciones de certeza. (Álvarez, p.357)

Como ya se mencionó, la función de dirección se relaciona con las actividades que desarrolla un administrador con el objetivo de influir sobre sus colaboradores para tratar de que su accionar contribuya al logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto la dirección tiene que ver, básicamente, con el elemento humano de la organización. Las personas y la organización están en una permanente relación de dependencia recíproca y dependerá del modo en que la acción sea dirigida para que tal dependencia no se transforme en conflicto.

Por último hay que tener en cuenta que, por un lado la dirección se refiere al logro de los objetivos a través de los subordinados, en cambio cuando se influye sobre la gente se está ejerciendo la cualidad de líder. (Álvarez, p.375)

LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCION

La toma de decisiones

Es el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. La decisión es el proceso más importante de los que componen la organización, porque selecciona alternativas en base a las consecuencias previsibles a cada una de ellas y por lo tanto, es el factor determinante de los resultados y del comportamiento.

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona, por un lado, las circunstancias presentes de la organización con las expectativas futuras y por otro también se basan en las experiencias del pasado para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles. Además, cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus

decisiones deben ser conscientes de que las decisiones de otras personas pueden contraponerse o interactuar con las suyas.

El proceso de toma de decisiones puede plantearse como una secuencia lógica:

1. Identificar y definir el problema.
2. Analizar el problema e identificar las posibles soluciones.
3. Evaluar las alternativas, lo cual consiste en evaluar todos los factores que intervienen en cada solución.
4. Elección de la alternativa óptima.

Un directivo está continuamente enfrentando oportunidades y problemas. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, por lo que la adecuada selección de alternativas afecta en gran parte al éxito de cualquier organización.

La motivación

La motivación es la labor más importante y compleja de la dirección, ya que a través de ella se logra la ejecución del trabajo destinado a la obtención de los objetivos de acuerdo con los patrones esperados.

“La motivación es el proceso por el cual se reconocen los objetivos, se efectúan elecciones y se pone la energía necesaria para la consecución de la meta” Hunt, 1993.

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia.

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. Esta escala comienza desde abajo, una vez que el primer escalón se logró satisfacer, continúa con el segundo y así sucesivamente.

- Necesidades Fisiológicas: alcanzar satisfacción básica, es decir un salario suficiente para poder comprar alimentos, ropa, vivienda, etc

- Necesidades de seguridad: obtener seguridad, ya sea seguridad social, en el trabajo o mediante un programa de jubilación.
- Necesidades sociales: Lograr apoyo social, como amigos dentro de la empresa, ser parte del grupo donde se trabaja, etc
- Necesidades de autoestima: Sentirse importante y que los demás se lo reconozcan.
- Necesidades de autorrealización: Aprender más sobre el trabajo y realizarse.



Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.

Las empresas necesitan empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas, por lo tanto es importante promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral, ya que una persona motivada dedica mayor empeño y esfuerzo en su trabajo.

El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados. Los líderes no solo deben responder a las motivaciones de sus colaboradores, sino que también pueden fomentarlas o limitarlas mediante la modificación del ambiente organizacional y del entorno del trabajo

La comunicación

La comunicación es el elemento que unifica y liga las partes de una organización, es un elemento clave en el proceso de dirección. A través del proceso de comunicación se transmiten informaciones, se influye sobre las personas modificando su conducta, se promueve la participación y se relaciona la organización con su entorno.

“La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado, es decir, una imagen mental que ayuda a interpretar fenómenos y desarrollar el sentido del entendimiento.” Kreps, 1986.

En el proceso de comunicación un emisor transmite por medio de un canal una información a un receptor. El emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. El receptor recibe la información, la decodifica, la interpreta y la convierte en una idea. El mensaje se transmite a través de un canal (la voz, la escritura, etc) y tiene como objetivo un determinado efecto en ambas partes.

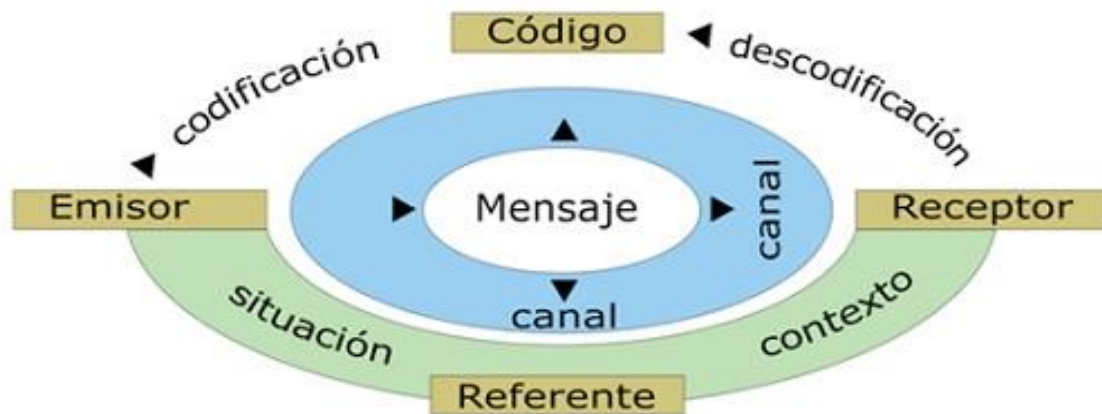


Figura del Sistema de comunicación.

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, para que la misma sea exitosa, se debe impartir y entender el significado. El problema de la comunicación es que muchas veces los mensajes son transformados o modificados al pasar por el sistema. El hecho de que sean transformados significa que el receptor final del mensaje recibe algo diferente a lo que se envió, variando la intención del proceso de

comunicación. Hay dos formas principales de transformación: omisión y distorsión. Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica que se desvirtúe la información.

El poder, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación de manera explícita o implícita, ya que estos procesos carecerían de significado en ausencia de información.

La comunicación engloba tanto la comunicación interpersonal, es decir la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, que incluye todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización. Ambos tipos son importantes para los gerentes.

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la comunicación no verbal, es decir, la comunicación que se transmite sin palabras. Los tipos más conocidos son el lenguaje corporal y el lenguaje visual.

El lenguaje corporal incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que expresan un significado. Los movimientos de manos, las expresiones faciales y otros ademanes pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, miedo, timidez, arrogancia, alegría e ira. Conocer el significado detrás de los movimientos corporales de alguien y aprender cómo representar su mejor lenguaje corporal, puede ayudarle personal y profesionalmente.

El lenguaje visual comprende tanto las señas o indicios simples, como códigos semióticos complejos. Gracias a señas, gestos y miradas, las personas son capaces de transmitir mensajes que permiten al receptor saber lo que significan sin ponerse de acuerdo. En este caso, la interpretación de lo que dichas señales pueden significar es altamente dependiente del contexto lingüístico.

Los gerentes necesitan recordar que cuando se comunican, el componente no verbal por lo común tiene el mayor impacto. No es lo que uno dice sino cómo lo dice.

Comunicación Organizacional

Entender la comunicación gerencial no es posible sin examinar la comunicación organizacional. Kreps define la comunicación organizacional diciendo que: “Es el

proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.”

La comunicación dentro de una organización se define como formal o informal. La comunicación formal suele ser vertical, sigue la línea de mando y esta limitada a comunicaciones relacionadas con las tareas, es decir aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea.

La comunicación informal, más conocida como rumor, es libre de moverse en cualquier dirección, saltar los niveles de autoridad y satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo. Es la comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización, por ejemplo, cuando los empleados hablan entre sí en el comedor o caminan por los pasillos de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones, ya que permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y además mejora el desempeño de una organización, creando canales alternativos de comunicación que a menudo, son más rápidos y más eficientes.

Dirección del Flujo de la Comunicación

La comunicación organizacional puede influir verticalmente, de manera descendente o ascendente, horizontal o de manera oblicua.

- **Comunicación vertical descendente:** es cualquier comunicación que fluye de un gerente a sus empleados. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes establecen las metas de sus empleados utilizan la comunicación hacia abajo; también cuando dan a sus empleados las descripciones de sus puestos, les informan políticas y procedimientos organizacionales, señalan algunos problemas que requieren ser atendidos o evalúan el desempeño de los empleados.
- **Comunicación vertical ascendente:** es aquella comunicación que fluye de los empleados hacia los gerentes. Mantiene a los gerentes alerta de cómo se sienten los empleados acerca de sus empleos, sus compañeros de trabajo y la

organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para las ideas de cómo se pueden mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los reportes de desempeño preparados por los empleados, los mensajes de los empleados en los buzones de sugerencias y las encuestas de actitud para los empleados.

- **Comunicación horizontal:** es la comunicación que se da entre los empleados de un mismo nivel dentro de la organización, es decir la que se lleva a cabo entre personas de la misma jerarquía. Esta forma de comunicación es de naturaleza esencialmente coordinadora y es el resultado del concepto de especialización organizacional. La comunicación horizontal es crucial para el funcionamiento efectivo del sistema, ya que permite ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.
- **Comunicación oblicua:** es aquella que cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales, es decir la que trasciende niveles jerárquicos. Ocurre con más frecuencia como resultado de las relaciones entre las unidades de líneas y las de tipo asesora (staff) o de tipo especialistas.

Debido a su eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. El incremento en el uso del correo electrónico facilita la comunicación diagonal, ya que en muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse vía correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o el nivel dentro de la organización

Cómo Afecta la Tecnología a la Comunicación Gerencial

La tecnología de la información ha cambiado radicalmente la manera en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo, ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidamente y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información. Los sistemas en red y las capacidades inalámbricas son desarrollos de la tecnología de la información que son muy importantes para la comunicación de la gerencia.

Los gerentes de todos los niveles saben que los sistemas de información computarizados ofrecen la información necesaria para una operación eficaz. Estos sistemas de

información administrativa son indispensables para la planificación, la toma de decisiones y el control. La velocidad y la exactitud con las que los gerentes pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o mal determinan en gran medida la eficacia que tendrán los sistemas de control. Dado que los sistemas de información desempeñan un papel tan importante en la administración, es fundamental que los administradores entiendan como se deben diseñar, aplicar y manejar tales sistemas. (Stoner, Freeman y Gilbert Jr, P.672)

LOS TIPOS DE DIRECCION

Existen diferentes factores que definen un tipo de dirección. Entre ellos se pueden mencionar la personalidad, la habilidad, la experiencia, la conciencia de sí mismo, las características de los grupos que conforman la organización, las relaciones interpersonales, la cultura de la organización, el clima organizacional y la característica del medio. (Álvarez, p.376)

La dirección autócrata

Los miembros de este tipo de dirección tienden a concentrarse en el trabajo. El autócrata se mueve dentro de la organización formal y mediante la sanción ejerce la tarea directiva. Este tipo de dirección es restrictiva, se preocupa por las tareas y no por las personas, el grado de autoridad es muy elevado y tiende al manejo de una estructura.

La dirección relajada

Es este tipo de dirección hay un clima de absoluta libertad en la organización. Los miembros de la dirección tienen poca participación y la consecuencia es el predominio de una organización informal y la aparición de líderes informales. En este caso hay una interdependencia de los subordinados y el papel de la dirección es auxiliar en el logro de los objetivos.

La dirección participativa

En este caso la organización propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otros asuntos que afectan a sus puestos. Este tipo de dirección está centrada en las personas, es democrático, orientado a seguidores permisivos, participativos y considerados.

PRINCIPIOS DE DIRECCION

En toda organización es importante contar con una buena dirección que permita establecer pautas para que la organización se mantenga sólida y estable. Los principales principios de la dirección que debemos considerar como una guía son los siguientes:

1. **Coordinación de intereses:** para que la dirección sea eficiente debe encaminarse, en todo momento, hacia el logro de los objetivos de la empresa. El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses del grupo con los individuales de cada uno de ellos.
2. **Impersonalidad de mando:** la autoridad surge como una necesidad de la organización para el logro de sus objetivos, no para satisfacer los deseos de sus directivos.
3. **Supervisión directa:** el líder de la organización debe proporcionar apoyo y comunicación a sus colaboradores en el momento de ejecutar los planes, de manera que estos puedan desarrollarse con mayor facilidad.
4. **Vía jerárquica:** se deben respetar los canales de comunicación establecidos en la organización, de manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
5. **Resolución del conflicto:** indica la responsabilidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan, para evitar que problemas graves colaterales aparezcan en la organización.
6. **Aprovechamiento del conflicto:** consiste en analizar el conflicto y aprovecharlo a través del establecimiento de opciones distintas a las que puedan existir.

La dirección es eminentemente dinámica dado que, día a día, el o los responsables están interactuando, resolviendo problemas que se presentan en la realidad y haciendo ajustes en las operaciones para que se vayan logrando los propósitos establecidos previamente.

LIDERAZGO

**“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomo alguna vez una decisión valiente” Peter
Drucker.**

En primer lugar para poder plantear un concepto de liderazgo es necesario distinguir entre roles que suelen confundirse. Si bien hay quienes señalan que los términos de “Dirección” y “Liderazgo” son sinónimos, existen razones para plantear su distinción, como también para argumentar que el liderazgo es tan solo uno de los posibles componentes de un concepto más amplio como es el de la dirección, entendida esta última como una etapa de la gran labor que significa administrar organizaciones.

El liderazgo es necesario pero no suficiente para lograr que un directivo sea eficaz en su gestión. El liderazgo es un concepto más restringido que el del desempeño como administrador. Un administrador con liderazgo podría tener mayores posibilidades de ejercer influencia sobre sus colaboradores y ser más eficiente y eficaz en la armonización y orientación de los esfuerzos individuales hacia objetivos comunes de la organización.

A continuación se presentan diversos significados de la definición del término liderazgo según sus autores:

Hall manifiesta que, “el liderazgo es una forma especial de poder, que involucra la habilidad con base en las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria de sus seguidores.”

Según Robbins y Coulter, “un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Mientras que Liderazgo es lo que hacen los líderes, es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.”

Chiavenato afirma que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Para Bernard Bass “Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que a los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre

cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.”

Álvarez define liderazgo como, “un proceso de influencia interpersonal que determina el desempeño de los miembros de la organización. Este proceso ocurre a través de los contactos entre la dirección y el personal, a través del proceso de influencia y de la red de comunicación dentro de la organización.”

De las diferentes definiciones expresadas surge que el liderazgo involucra, por un lado el uso de la influencia y por otro la de ser un agente de cambio de conductas de sus seguidores, afectando el desempeño y el comportamiento de los mismos.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores, es decir lo que convierte a la persona en líder es la disposición de los demás a seguirlo, destacando que las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionara los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. Cuanto mayor sea el número de seguidores mayor será su capacidad de influencia, y cuanto más exitoso sea el logro de los objetivos más evidente se hará el liderazgo. (De Zuani, P.414)

TEORIAS DEL LIDERAZGO

Las personas se han interesado por el liderazgo desde que comenzaron a agruparse para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta la primera parte del siglo XX que los investigadores realmente comenzaron a estudiar el liderazgo. Estas primeras teorías acerca del liderazgo se concentraban en el líder (teorías de los rasgos) y en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).(Robbins, p. 371)

Teoría de los Rasgos

La teoría de los rasgos es la perspectiva de liderazgo más antigua y dominó durante muchas décadas desde 1900 y con mayor impulso entre las décadas de 1930 y 1950. Según esta teoría el liderazgo es algo innato, es decir “se nace líder”. Las investigaciones en esta década se enfocaron en aislar los rasgos de los líderes, los más

estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a un líder (la persona) de un no líder, por lo cual concluyeron que no se necesitaba un conjunto de rasgos especiales para ser un líder exitoso.

Teoría del Comportamiento

Las investigaciones sobre liderazgo entre los últimos años de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960 se concentraban en los estilos de comportamiento preferidos que los líderes demostraban. Los investigadores comienzan a orientar sus estudios en el comportamiento de los líderes con el fin de poder identificar determinados estilos de conductas, relacionando los mismos con su impacto en el desempeño de sus seguidores.

Entre las investigaciones más significativas en este tipo de enfoque se consideran las desarrolladas en la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan y la denominada cuadrícula gerencial.

- **Estudios de la Universidad Estatal de Ohio:** Estos estudios identificaron dos dimensiones importantes del comportamiento de un líder. La primera dimensión, llamada **estructura inicial**, se refería al grado al que un líder definía su función y las funciones de los miembros del grupo para alcanzar las metas. Incluía comportamientos que implica intentos por organizar el trabajo, relaciones laborales y objetivos. La segunda dimensión, llamada **consideración**, se definía como el grado al que un líder hacía que las relaciones laborales se caracterizaran por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del grupo. El estudio de la Universidad de Ohio posibilita que cualquier líder pueda ser valorado en ambas dimensiones, permitiendo determinar cuatro clases diferentes de liderazgo, que se expresan a continuación.

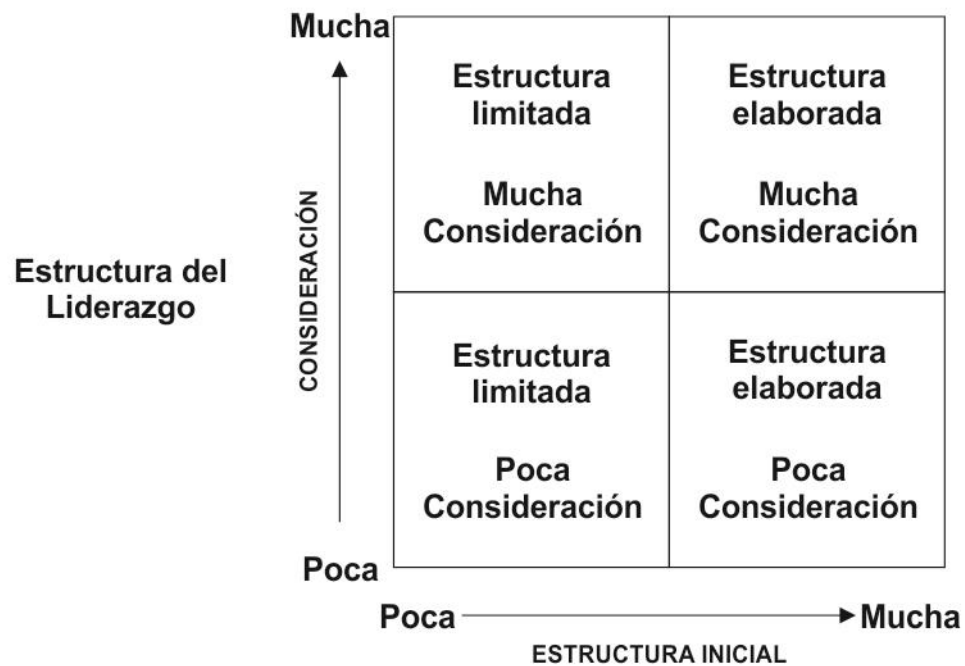


Gráfico enfoque conductual.

Un líder alto en consideración ayudaba a los miembros del grupo con los problemas personales, era amistoso y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales.

- **Estudios de la Universidad de Michigan:** en la misma época en que se desarrollaron los estudios en la Universidad de Ohio, el grupo de investigadores dirigidos por Rensis Likert de la Universidad de Michigan realizan investigaciones sobre el liderazgo logrando la identificación de dos clases de comportamientos, una relacionada con el desempeño de tareas, es decir **orientada a la producción** y otra **orientada al desempeño de la persona** o empleado. Aquellos líderes orientados al empleado se caracterizaban por hacer hincapié en las relaciones interpersonales, mientras que por el contrario, los líderes orientados a la producción tendían a enfatizar los aspectos de las tareas del trabajo. Los estudios de Michigan concluyeron que el líder eficaz es aquel que se encuentra orientado hacia los colaboradores o empleados, que se apoya en la comunicación para mantener la unidad de la organización y que alcanza niveles elevados de productividad y de satisfacción en el grupo.

- Rejilla del liderazgo:** Después de que fueron publicadas las investigaciones de la Universidad de Ohio y de Michigan se popularizó hablar en relación al líder ideal como aquel que estaba centrado tanto en el desempeño de la tarea como de la persona. Esta rejilla del liderazgo utilizaba las dimensiones conductuales "interés por las personas" e "interés por la producción" y evaluaba la forma en que el líder usaba estos comportamientos, con un valor en una escala de 1 (bajo) a 9 (alto).

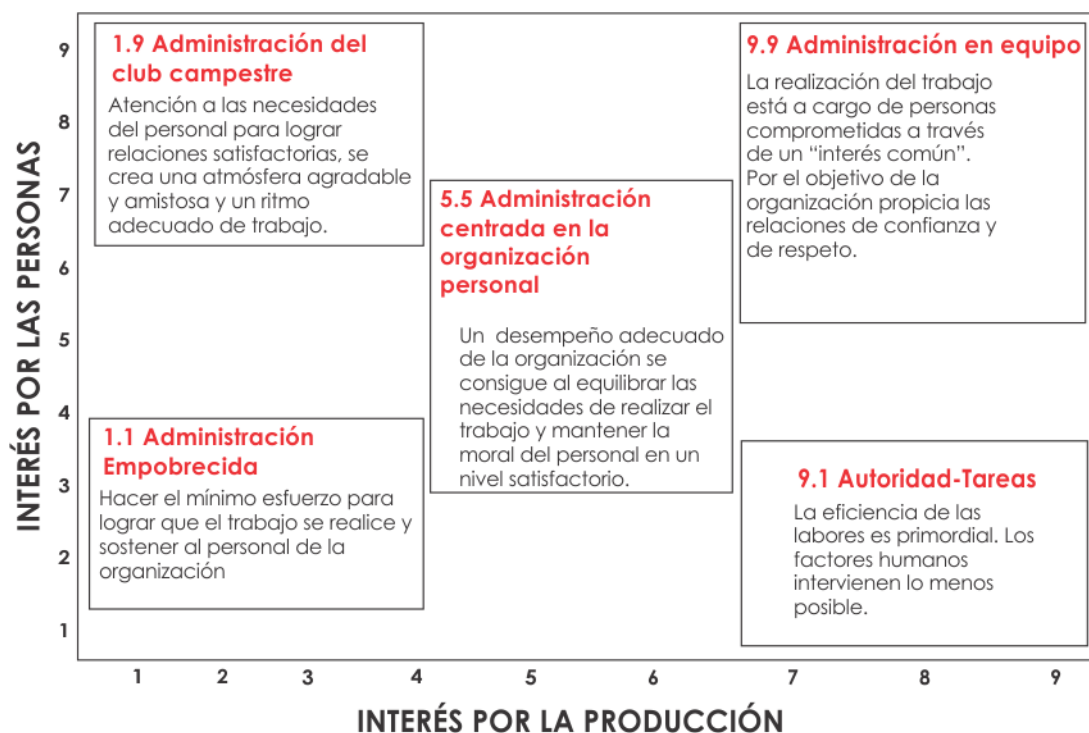


Figura rejilla del liderazgo.

De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes mostraban un mejor desempeño en el estilo 9, 9. Si bien este método sirve como un instrumento que puede ser útil como base de discusión y generación de nuevas decisiones, solo proporcionaba un marco para la conceptualización del estilo de liderazgo, ya que no se considera la situación en que se presenta el liderazgo.

Teoría de la Contingencia

Este enfoque nace como consecuencia de las teorías que se desarrollaron en la década de 1960 y como respuesta a la dificultad para identificar un liderazgo eficaz de los enfoques anteriores. Las investigaciones sobre esta teoría se basan en la siguiente premisa: “el líder debe analizar primero la situación en la que se encuentra y luego decidir el rumbo”.

En el marco de este enfoque se pueden señalar múltiples estudios y aportes. Las consideradas como las más significativas son el modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, y la teoría de la ruta-meta. Cada una de estas teorías busca definir el estilo y la situación del liderazgo, e intenta responder a contingencias del tipo si-entonces, es decir, si es el contexto o situación, entonces es el mejor estilo de liderazgo que debe usarse.

El modelo de Fiedler

El primer modelo integral de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler en el año 1967. Este modelo proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de hacer que coincidieran el estilo del líder y la cantidad de control e influencia en la situación. Se basaba en la premisa de que un estilo de liderazgo determinado sería más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

Fiedler proponía que un factor clave en el éxito del liderazgo era el estilo de liderazgo básico de cada individuo, y consideraba dos estilos posibles, uno orientado a la tarea y otro orientado a la relación. Uno de los puntos más importantes era ajustar los estilos y personalidades de los líderes a la situación en la cual ellos eran eficientes.

Para medir el estilo de un líder, Fiedler estableció un método que se basa en el razonamiento psicológico, y desarrolló el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC). Este cuestionario contenía 18 pares de adjetivos contrastantes. Los encuestados debían describir a esa persona con quien les agradaba menos trabajar, y dar

una calificación de 1 a 8 para cada uno de los pares de adjetivos. (El 8 siempre describía el adjetivo positivo del par y el 1 siempre describía el adjetivo negativo del par.)

Si el líder describía al compañero de trabajo menos preferido con términos relativamente positivos, entonces el encuestado estaba interesado principalmente en las buenas relaciones personales con sus compañeros, y el estilo se calificaba como orientado a las relaciones. Por el contrario, si el líder veía al compañero menos preferido en términos de alguna manera desfavorables, estaba interesado primordialmente en la productividad y en que se hiciera el trabajo; así, el estilo del individuo se calificaba como orientado a las tareas.

Después de haber evaluado el estilo de liderazgo de un individuo mediante el LPC era momento de evaluar la situación para así poder empatar al líder con la misma. La investigación de Fiedler puso al descubierto tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales claves en la efectividad de un líder:

- Relaciones líder-miembros: Grado de fe-confianza y respeto que los empleados sentían por su líder, calificadas como buenas o malas.
- Estructura de las tareas: Grado al que se formalizaban y estructuraban las funciones laborales, calificada como alta o baja.
- Poder por posición: Grado de influencia de un líder sobre actividades como la contratación, los despidos, la disciplina, los ascensos y los aumentos de sueldo, calificado como fuerte o débil.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Para los autores Hersey y Blanchard, la madurez de los colaboradores es la variable que define la situación de este modelo. El concepto de madurez implica tanto la habilidad y el conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de confianza del empleado. Según este modelo a lo largo del tiempo los colaboradores pueden conseguir cuatro grados de madurez.

M1: los subordinados son incapaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir sus propios comportamientos.

M2: los subordinados son incapaces y si están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir sus propios comportamientos.

M3: los subordinados son capaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir sus propios comportamientos.

M4: los subordinados son capaces y si están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir sus propios comportamientos.

Con respecto al “estilo del líder” es posible determinar su alto o bajo comportamiento hacia la tarea o hacia la relación, permitiendo asociar la conducta del líder a una de las siguientes: comunicar, vender, participar y delegar.

En el modelo se establece que el estilo del líder correcto debe ser contingente con el grado de madurez de los subordinados, de modo que:

- En una situación M1 el estilo del líder más adecuado es comunicar
- En una situación M2 el estilo del líder más adecuado es vender
- En una situación M3 el estilo del líder más adecuado es participar
- En una situación M4 el estilo del líder más adecuado es delegar

(De Zuani, p.428 y 429)



Gráfico teoría situacional

Teoría del camino meta

Actualmente, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta, que sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección necesaria para asegurar que sus metas sean compatibles con las de la organización.

Según esta teoría, desarrollada por Robert House, un líder es eficaz y motivador cuando establece y comunica adecuadamente los objetivos, oferta recompensas valiosas para sus colaboradores y despeja el camino que permite el logro de los objetivos.

Para House, existen dos factores situacionales claves, las características personales de los colaboradores o seguidores y las presiones ambientales y exigencias a las que tienen que enfrentarse los seguidores para lograr las metas. La combinación de estos factores determina el estilo de liderazgo más apropiado entre los cuatro siguientes:

- Líder directivo: El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, implica una forma de desempeño orientado a la tarea.
- Líder solidario: El líder muestra interés por las necesidades de los seguidores y es amistoso, implica una conducta orientada a la persona.
- Líder participativo: El líder consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado a los logros: El líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.

A diferencia de la visión de Fiedler de que un líder no podía cambiar su comportamiento, House sostenía que los líderes eran flexibles y podían exteriorizar cualquiera o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

LA EVOLUCION DE LAS IDEAS DEL LIDERAZGO

Los primeros avances y conclusiones acerca del fenómeno del liderazgo formaron la base ideológica de lo que en administración se conoce como “La escuela de relaciones Humanas de Elton Mayo.”

Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores usaron métodos de investigación más sofisticados, los cuales se llamaron “científicos de la conducta”. Estos científicos introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar presentaron una visión del hombre y sus impulsos, la cual generó nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones, y además determinaron que las personas querían obtener algo más que recompensas o placer. En segundo lugar, se aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones como entidades globales.

Por otro lado, la teoría de Abraham Maslow, citada anteriormente, explica la conducta humana admitiendo que las personas son motivadas a satisfacer ciertas necesidades, ubicadas en un orden jerárquico.

Posteriormente McGregor presentó otro ángulo del concepto de la “persona compleja”, en el cual distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas hipótesis a la cual llamó la Teoría X y la Teoría Y, adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en la organización.

El modelo tradicional o Teoría X, se basa en la amenaza y en los incentivos económicos para mejorar la eficiencia, desarrollando al máximo las capacidades del trabajador, por lo tanto presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el contrario, **la Teoría Y** afirma que las personas son motivadas por un conjunto complejo de variables, tales como reconocimiento, satisfacción de las necesidades sociales y económicas, realización y otros factores individuales. Los gerentes de la teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo. Según McGregor en las organizaciones de la década de 1950, el uso generalizado de la Teoría X era un obstáculo para la administración de la Teoría Y, la cual fue ejemplo de una concepción de la persona compleja.

La teoría Z parte de los supuestos de la teoría Y, afirmando que la asunción de las responsabilidades y la capacidad de autocontrol del personal están vinculadas a la cultura. Una necesidad satisfecha varía con el tiempo y con la cultura, y lo que antes era motivador puede no serlo hoy por los cambios en las normas y los valores de la sociedad.

En la teoría X la preocupación se centra en la producción, en la teoría Y se centra en las personas y en la teoría Z la preocupación se centra en la organización como subsistema en un sistema total. Todo empleado tiene que actuar como un directivo y comprender el papel de la organización en su entorno.

La hipótesis de control de la teoría Z es que la responsabilidad de una organización incide sobre su propio desarrollo. Hay tres interrelaciones: las que se producen entre las necesidades de la sociedad, los objetivos de la organización y las necesidades del personal.

LAS FUNCIONES DEL LIDER

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las **funciones relativas a las tareas** o también llamadas de la solución de problemas, y las **funciones para mantener al grupo o sociales**.

Estas dos funciones del líder se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o la satisfacción personal de los empleados.

Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les afectan. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

La persona que puede desempeñar bien los dos roles, se considera un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá solo tenga la habilidad o el tiempo de desempeñar una rol. Es por esto que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona, el administrador o líder formal, que se encarga de la función de las tareas y otro miembro que se encarga de la función social. . (P Stoner, Freeman y Gilbert Jr, P.518)

INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL LIDER

Actualmente, el autor Daniel Goleman ha revolucionado los enfoques tradicionales al identificar la inteligencia emocional de las personas como factor crítico en su desempeño dentro de la organización. El término “inteligencia emocional” se refiere a la inteligencia y capacidad de un individuo para reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarlos y manejar bien las emociones en el mismo y en sus relaciones.

Los líderes que demuestran inteligencia emocional están motivados por valores intrínsecos y extrínsecos, este líder es optimista y no ignora las emociones de otros, ya que muestra empatía por los demás y sabe que en esta capacidad se basa su éxito.

Goleman reconoce cinco aptitudes de la inteligencia emocional para ser un buen líder:

1. Autoconciencia: habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, como así también su efecto en los demás.
2. Autocontrol: habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo, es decir para pensar antes de actuar.
3. Motivación: tendencia emocional que guía o facilita la obtención de metas. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.
4. Empatía: es la destreza para entender las reacciones emocionales de los demás, captar sentimientos, necesidades e intereses ajenos y tratar a las personas de acuerdo a estas reacciones.
5. Habilidades sociales: pericias en el manejo y construcción de redes de relaciones y para inducir en otros las respuestas deseables.

Este autor conecta las cualidades de la inteligencia emocional directamente con el liderazgo y argumenta que el éxito en este no depende exclusivamente de las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales. Por lo general, los líderes que se distinguen por presentar un valioso nivel de inteligencia emocional, el cual comprende los factores antes mencionados, son verdaderamente eficaces.

ESTILOS Y ROLES DEL LIDER

El liderazgo se clasifica conforme al estilo del uso de la autoridad en: autocrático, democrático y laissez faire.

Líderes autocráticos y autoritarios

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. El liderazgo es unidireccional, jerárquico y centralizado, sin participación de los colaboradores. Determinan la situación global del trabajo para los empleados, quienes deben realizarlo tal y como se ordena.

Algunas ventajas de este tipo de liderazgo son: proporciona una fuerte motivación y recompensas para el líder, permite tomar decisiones rápidas, se utiliza normalmente para los empleados menos competentes y además permite un mayor control sobre las personas. La principal desventaja que se puede mencionar es que desagrada a las personas, las cuales suelen sentir que producen porque se les obliga a hacerlo. (Anzola, p.132)

Líderes democráticos

En este caso la función del liderazgo se ejerce de manera participativa, ya que el líder considera la opinión de las personas que conforman el equipo de trabajo para la toma de decisiones. Cabe aclarar que, si bien los empleados pueden aportar ideas, opiniones, sugerencias y soluciones de problemas la decisión última siempre estará a cargo del líder.

Los líderes democráticos fomentan la comunicación y la motivación, y su preocupación principal son las relaciones humanas. Este tipo de liderazgo puede llevar a consolidar el grupo, pero en ocasiones puede provocar que el proceso de toma de decisiones sea demasiado lento.

Líderes Laissez faire

Este estilo considera que el líder no debe obstruir el trabajo con intervenciones continuas, se basa en que si el colaborador es capaz se le debe dejar libre de actuar conforme a su criterio de responsabilidad. Este tipo de líder evita el poder y la responsabilidad y dependen fundamentalmente del grupo, dejando que este determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas.

Es importante tener en cuenta que uno puede asumir cualquier tipo de liderazgo. Todo empresario debe ser flexible, es decir se debe adaptar a las situaciones y en ocasiones es conveniente ser un democrático y en otras autoritarios. Esta capacidad de adaptación depende de la experiencia que se tenga como líder y del poder con que se cuente.

El poder se define como la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social. Para entender la idea de poder y su grado de amplitud con respecto al concepto de autoridad, resulta útil hacer referencia a las denominadas fuerzas de poder. El liderazgo implica que el líder debe tener poder para lograr ajustarse a las situaciones.

Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son:

- **Poder personal:** es aquel que se origina en cada líder en forma individual y está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder.
- Se trata de la aptitud de los líderes para obtener seguidores, basándose en su propia personalidad.
- **Poder legítimo:** es el que surge de la organización formal, de la posición jerárquica y de la autoridad que posee un superior sobre un subordinado, para tomar decisiones y orientar los comportamientos de los mismos.
- Es el poder que existe cuando el subordinado reconoce que el líder tiene el derecho o la capacidad lícita para ejercer influencia, dentro de ciertos límites.
- **Poder coercitivo:** este poder tiene sus bases en la fuerza, implica la habilidad del líder para castigar o reprimir conductas disidentes de los miembros de la organización, a fin de que estos realicen sus tareas.
- Significa que el líder se reserva el control de los castigos o sanciones a sus colaboradores, lo que hace que estos traten de cumplir para evitar los mismos
- **Poder de recompensas:** es el poder que se deriva del hecho de una persona denominada el influyente, tiene la capacidad para recompensar a otra persona, denominada el influido, por cumplir órdenes, es decir, que el líder tiene el

control de las recompensas y puede influir con mayor facilidad en sus colaboradores. Es una capacidad que tiene el dirigente formal e informal para premiar y motivar conductas individuales.

- **Poder de experto:** es aquel que deriva de la especialización en determinada actividad o área. Un líder que cuenta con cierta experiencia, dominio de técnicas, como así también con determinados conocimientos o y/o habilidades especiales genera una mayor influencia hacia sus colaboradores.
- **Poder de referente:** es el poder que se basa en el deseo de la persona influida de ser como el líder o de identificarse con él. Este tipo de poder puede recaer en una persona o un grupo.

Estas son algunas posibles fuentes de poder, ya que son muchas las formas en que una persona puede influir en otra. El hecho de poseer algunas de ellas o todas no garantiza la capacidad para influir en personas concretas, de manera específica.

Un gerente tiene potencial para operar desde todas las bases del poder. Algunas de ellas son inherentes al puesto que ocupan. Una cantidad específica de poder legítimo indudablemente va de la mano con el trabajo de un gerente. Pero además del poder legítimo, los gerentes suelen tener poder de recompensas y coercitivo, por ejemplo pueden recompensar a los empleados con dinero, privilegios o promociones y sancionarlos reteniendo o suprimiendo esas recompensas. A diferencia de los cuatro primeros tipos, el poder de experto y el referente no se pueden conceder a los gerentes al mismo tiempo que el puesto que ocupan.

PERSPECTIVAS CONTEMPORANEAS SOBRE EL LIDERAZGO

Los últimos aportes están cambiando la comprensión de este importante aspecto de la administración de organizaciones, destacándose en estos nuevos enfoques las aportaciones de Bernad Bass.

Liderazgo carismático

Bernad Bass afirma que una persona tiene carisma cuando tiene confianza en sí misma y está libre de conflictos internos. El carismático puede considerarse como un héroe, idolatrado, un mesías o un salvador. Los líderes carismáticos son dominantes, demuestran una confianza excepcional en sí mismo y saben transmitir grandes expectativas y confianza hacia sus seguidores. Estos líderes señalan metas ambiciosas, ideológicas y largo plazo, inspirando seguridad y aceptación.

Liderazgo transformacional

En primer lugar cabe destacar que el carisma contribuye al liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales son los que logran cambiar una visión en realidad, son considerados intelectualmente brillantes y competentes, ya que gracias a su visión y energía personal son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a otros, de convencerlos de que son más de lo que creen que pueden ser, es decir son capaz de impulsar a sus seguidores hacia la consecución de objetivos más elevados de los que se piensan son posibles en una situación dada.

Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales son aquellos que determinan que deben hacer sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, clasifican dichos requisitos y los ayudan a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario. Básicamente, el liderazgo transaccional sostiene que la relación líder-subordinado se basa en una serie de intercambios o pactos implícitos.

Contrario al liderazgo transformacional, el transaccional es desapasionado, no estimula ni inspira a las personas a enfocar sus esfuerzos hacia los objetivos comunes del grupo o la organización.

Liderazgo pos heroico

Una concepción común de los líderes es que estos sean considerados como héroes, ya que poseen talento y son los que pueden dar un paso adelante en los pasos difíciles. Pero esta consideración puede contribuir a una posibilidad de fracaso y de graves errores, ya que en el nuevo siglo, tanto el contexto como el ambiente interno de las organizaciones tienen un alto grado de complejidad, provocando que ninguna persona pueda enfrentarse sola a todos los cambios actuales o a las amenazas que generan las nuevas orientaciones de los entornos organizacionales.

En la concepción del liderazgo heroico, está implícita la creencia de que un solo líder puede salvar una organización o una sociedad. Por el contrario los tiempos actuales plantean la necesidad de revisar el concepto de que la sabiduría reside en una o dos personas que se encuentran en la cúspide de la organización.

El liderazgo moderno exige hoy que el trabajo de un líder se centre la distribución del liderazgo, en hacer responsable a las personas del estado de su propio desempeño, para lo cual el líder debe crear el ambiente para que cada persona pueda advertir que es lo que tiene que hacer y luego hacerlo bien, de esta manera el líder debe instruir y facilitar el desarrollo.

EL LIDER INFORMAL

Idealmente todos los gerentes deberían ser líderes. No obstante, cuando se examina este concepto desde la perspectiva gerencial, estamos conscientes de que, a menudo, los grupos cuentan con líderes informales que emergen, los cuales tienen la capacidad de influir en los demás.

El líder formal de un equipo de trabajo suele ser designado y elegido, mientras que los líderes informales surgen gradualmente conforme los miembros del grupo van interactuando. La persona que habla más que los demás, que ofrecen más y mejores sugerencias o que guían las actividades del grupo, suelen convertirse en el líder informal. Esto no solo ocurre en los grupos informales, sino también en los formales, donde una persona segura y con confianza en sí misma se puede convertir en rival del líder elegido formalmente, debilitando con ello el peso del líder entre los miembros del equipo.

EL LIDERAZGO EN EL INICIO DEL TERCER MILENIO

La dirección de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Uno de los ocho principios de gestión de la calidad es el liderazgo y al respecto la Norma ISO 9000/2000 expresa que los líderes deben establecer unidad de propósito, crear y mantener un ambiente interno propicio para que los colaboradores puedan llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización, por lo tanto, su principal responsabilidad está en definir la realidad, para lo cual debe interpretar adecuadamente el presente.

El líder debe ser en sí mismo un “maestro”, que ayude a los miembros de una organización a entender las fuerzas que constituyen el ambiente de cambio, debe facilitar y capacitar e inspirar a sus colaboradores a buscar la verdad. (De Zuani, P.432)

El siguiente cuadro expresa la comparación de los paradigmas anteriores con los futuros.

De un paradigma anterior	Hacia un paradigma actual y futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Ser gerente • Ser jefe • Controlar a la gente • Autoridad centralizada • Visión micro • Dirigir con reglas y reglamentos • Establecer una posición de poder y jerarquía • Exigir acción bajo orden previa • Exigir obediencia • Centrarse en cifras y en tareas • Confrontar y combatir • Cambiar por una crisis o necesidad • Ser internamente competitivo • Tener un enfoque estrecho 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser líder • Ser formador y facilitador • Darle empowerment a la gente • Distribuir liderazgo • Visión macro • Guiar con valores y cultura compartida • Relaciones y trabajo en equipo • Solicitar acciones basadas en iniciativas • Persuadir, generar compromiso • Centrarse en la calidad • Colaborar. Unir • Mejora continua • Ser globalmente competitivo • Tener un enfoque de responsabilidad social.

SEGUNDA PARTE:
|TRABAJODECAMPO

Fuente de Datos, Muestra y Métodos

El trabajo de campo se desarrolló a través de una investigación cuantitativa, la cual tiene como objetivo cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés. Para ello se toma una muestra de un número de casos representativos, y se analizan los datos de manera estadística.

Para realizar el estudio de campo se tomó una muestra probabilística dentro de la población de Río Cuarto y zonas de influencias. Se seleccionaron doce empresas u organizaciones de diferentes rubros: industriales, comerciales, de servicios y agropecuarias, para realizar dichas encuestas. Las mismas fueron presentadas a ejecutivos con posiciones de liderazgo en la organización como así también a distintos miembros de los niveles operativos.

Se determinó entonces como población objetivo:

- Empresas u organizaciones del sector privado radicadas en la Ciudad de Río Cuarto y zona de influencia
- Individuos que posean jerarquía de mando medio y tengan personal a cargo
- Individuos que posean jerarquía de tipo operativo

El método de recolección de información se formalizó a través de un cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas abiertas y opciones a marcar. Este método de encuesta directa está diseñado para obtener información específica, y tiene como ventaja su fácil aplicación, los datos obtenidos son confiables porque las respuestas son limitadas a las alternativas establecidas y la codificación, análisis e interpretación de los datos son relativamente simples. En total se desarrollaron sesenta encuestas.

A continuación, se presenta el listado de empresas u organizaciones entrevistadas:

Instituto Medico Río Cuarto

Institución dedicada a la atención médica profesional, cuenta con un plantel de médicos y profesionales para realizar diagnósticos precisos con la mayor calidad humana y tecnología de vanguardia. El instituto se encuentra en la calle Hipólito Irigoyen 1020, Río Cuarto, Cba.

Don Juan S.C

Es una empresa familiar argentina, tipo pyme, dedicada a la elaboración y comercialización de fiambres y embutidos. La empresa vigente desde hace más de 20 años, opera con dos marcas propias DJ y 254, y produce mercaderías en su propia fábrica ubicada en el domicilio de Vicente Vaggione 16, en la localidad de Coronel Moldes, Departamento de Rio Cuarto, Provincia de Córdoba.

Compañía Argentina de Granos

Esta compañía es una asociación de diversas empresas dedicadas al mercado agropecuario. A través de las sucursales y plantas de acopio que poseen y están distribuidas estratégicamente en los sectores más productivos del país, brinda servicios para el acopio, acondicionamiento y comercialización de todos los granos que se producen en la región. Además ofrece una amplia gama de servicios como cobertura de precios, logística, combustibles y asesoramiento y gestión integral. La sucursal en Rio Cuarto está ubicada en la calle Estada 624, Rio Cuarto. Cba.

Cablevisión S.A

Es una Sociedad Nacional líder en telecomunicaciones, capaz de brindar diferentes servicios de conectividad y distribución de contenidos a través de tecnología de calidad. Ofrece tanto servicios de cablevisión básico, digital, contenidos HD y cablevisión flow, como servicios de internet de alta velocidad y telefonía móvil. La sucursal en Rio cuarto para la atención al público está ubicada en la calle Baigorria 77.

Servicios Sociales Grassi S.A

Es una empresa familiar que brinda una gama de servicios para el cuidado de la salud y la familia. Ofrece servicios que van desde una cobertura básica de salud, servicios de sepelio, servicios de traslado y de enfermería, farmacias y hasta servicios odontológicos. La casa central está ubicada en la calle Hipólito Irigoyen 444, Rio Cuarto, Cba.

Constructora Guiar S.R.L

Es una empresa constructora que desarrolla proyectos de arquitectura y construcción. Además brinda servicios adicionales como obras de infraestructura destinado a particulares, edificios, instituciones y municipios. La empresa opera en la Ciudad de Rio Cuarto y la zona y las oficinas comerciales se encuentran en la calle 9 de Julio 170, Piso 13, Rio Cuarto, Cba.

Unidad Renal Rio Cuarto S.R.L

Es una empresa que pertenece al ámbito de la medicina privada, y está dedicada a la atención de la salud. Ofrece servicios de consultas, de prácticas de diagnóstico y tratamiento. La empresa se localiza en la calle Mitre 944, Rio Cuarto, Cba.

LV 16 Radio Rio Cuarto

Es una emisora de radio de la Ciudad de Rio Cuarto, ubicada en la calle Constitución 399. Posee tres emisoras de radio diferentes AM 1010, FM 16.9 y FM 93.9 Ranquel y a su vez cuenta con un sitio web de noticias y clasificados.

CraveroHnos

Cravero Hnos es una distribuidora mayorista de artículos para el hogar. La casa central está ubicada en la ciudad de Rio Cuarto Ex ruta 36 Km 612. Además, cuenta con una línea de fabricación propia de sillas, mesas y otros productos para el hogar y oficina que acompañan la variedad de productos ofrecidos.

Banco Patagonia

El Banco Patagonia es continuador de una serie de bancos de histórica presencia en Argentina. Desde el año 1996 es agente financiero de la Provincia de Rio Negro. Con el tiempo la gerencia del sector público extendió su acción comercial al resto de las administraciones gubernamentales del país, por lo que hoy en día desarrolla sus negocios en todo el territorio nacional con la participación de un equipo de profesionales que aseguran la atención personalizada y diferencial. La sucursal en Rio Cuarto está ubicada en la calle Sobremonte 987.

Ugarte y Cia SRL

Es una empresa familiar del rubro comercial, que ofrece la mayor variedad de productos en calzado, marroquinería e indumentaria deportiva. El local principal se encuentra ubicado en la calle Rivadavia 107, Rio Cuarto, Cba.

La Gacela- Petit Muebles Gacela SRL

Es una empresa familiar de la ciudad de Rio Cuarto, que fabrica muebles para uso domiciliario y comercial. Ofrece productos con terminación en laca de secado UV. La empresa trabaja con la convicción de aportar a la industria nacional llevando sus productos a todo el país y también al mercado externo. La fábrica y las oficinas comerciales y administrativas están localizadas en la calle Sobremonte 3236.

La metodología a seguir en las distintas empresas fue la siguiente: primero la aproximación a la persona y explicación de los objetivos de la encuesta, luego se realizó la entrevista y por último se finalizó mediante una conversación informal, donde se pudo obtener la impresión del encuestado sobre la misma.

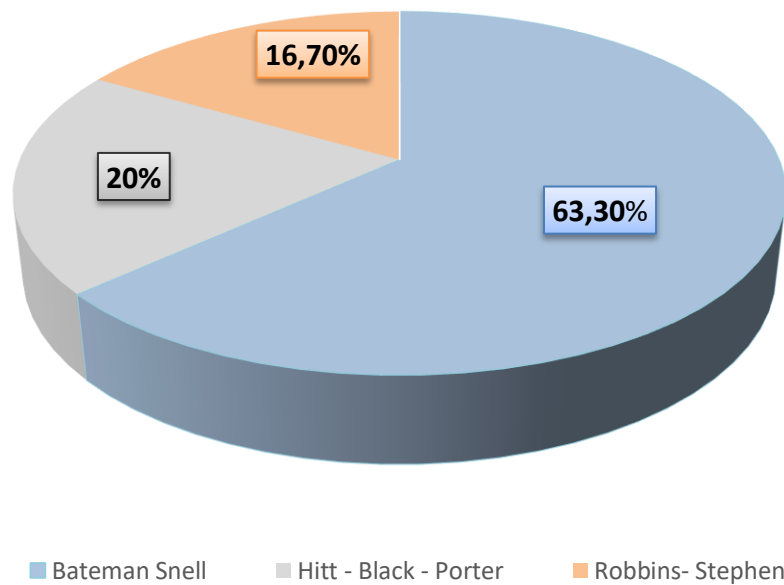
RECOLECCIÓN E INTERPRETACION DE DATOS

Conclusiones Generales

Se desarrollan a continuación las conclusiones generales que se desprenden de cada una de las preguntas presentadas en el cuestionario.

Pregunta 1

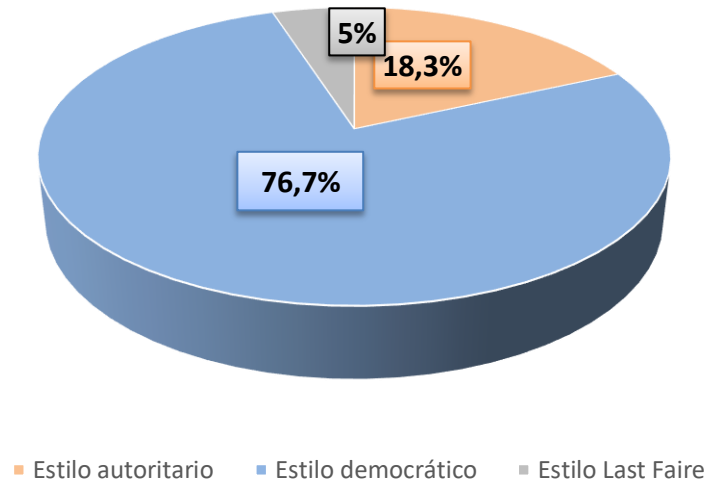
¿Cuál de estos postulados elegiría para definir LIDERAZGO ORGANIZACIONAL?



De los tres postulados presentados para definir liderazgo organizacional, el 63.30% de los encuestados indicó la primera opción “Acción de una persona capaz de influir en otros para alcanzar objetivos” del autor BATEMAN SNELL, el 20% la tercera opción “Proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta ”de los autores HITT, BLACK y PORTER y el 16.70% restante la segunda opción “Aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad administrativa” de los autores ROBBINS y STEPHEN.

Pregunta 2

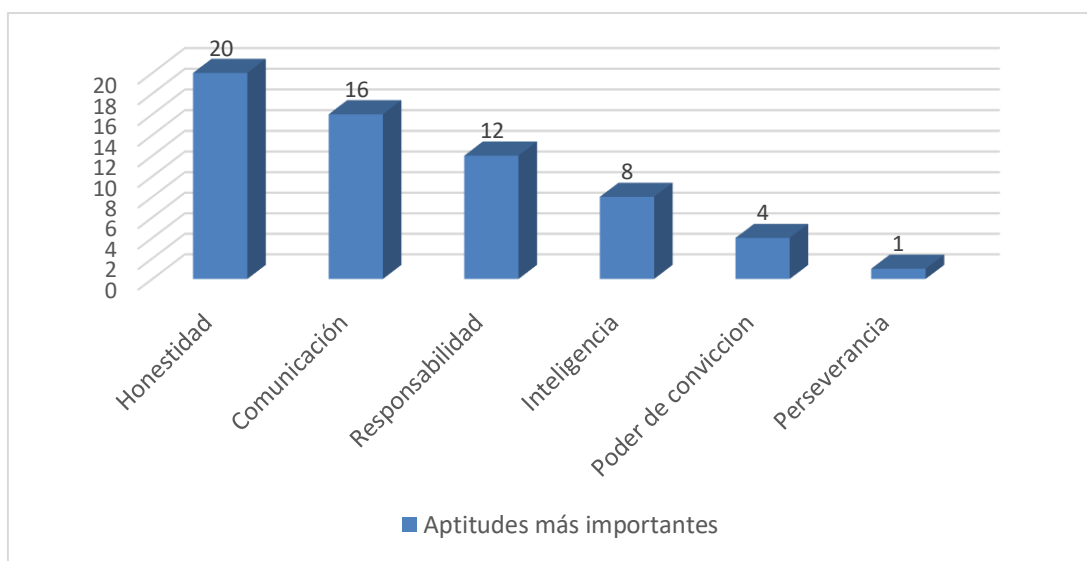
Según su entender ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en su organización?



De acuerdo a los resultados el 76.70% de los encuestados considera que en su organización se aplica el estilo de liderazgo democrático, mientras que un 18.30% se inclina más por el estilo autoritario y solo el 5% eligió el estilo laizzes faire o liberal.

Pregunta 3

¿Qué aptitudes considera importante en el líder?

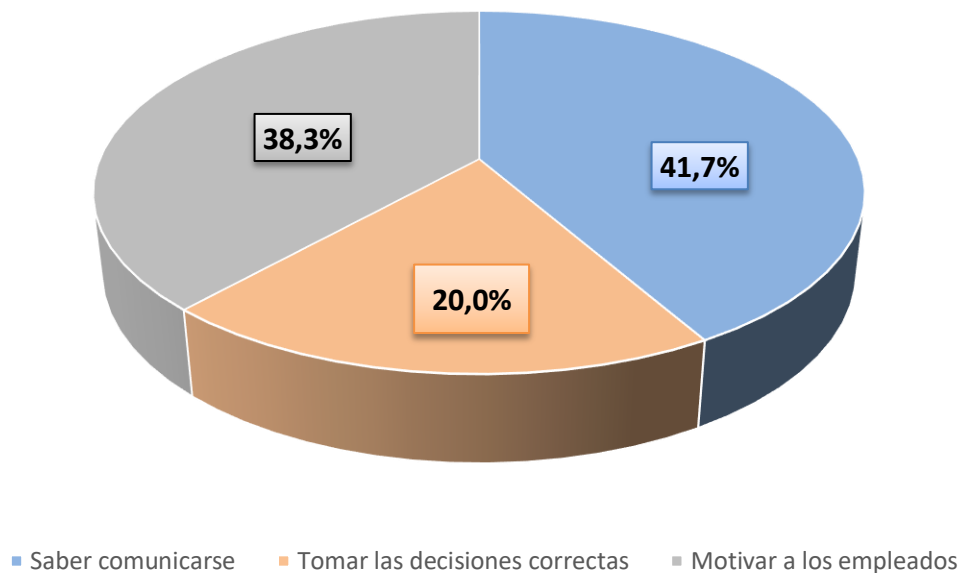


Para analizar esta pregunta se tuvo en cuenta la cantidad de veces que las personas encuestadas jerarquizaron la aptitud con el número uno.

Como se puede observar, las aptitudes más importantes fueron la honestidad y la comunicación, con una cantidad de 20 y 16 respuestas respectivamente. También se consideran importantes la responsabilidad con 12 respuestas, la inteligencia con 8 respuestas, seguida del poder de convicción y la perseverancia con 4 y 1 respuesta respectivamente.

Pregunta 4

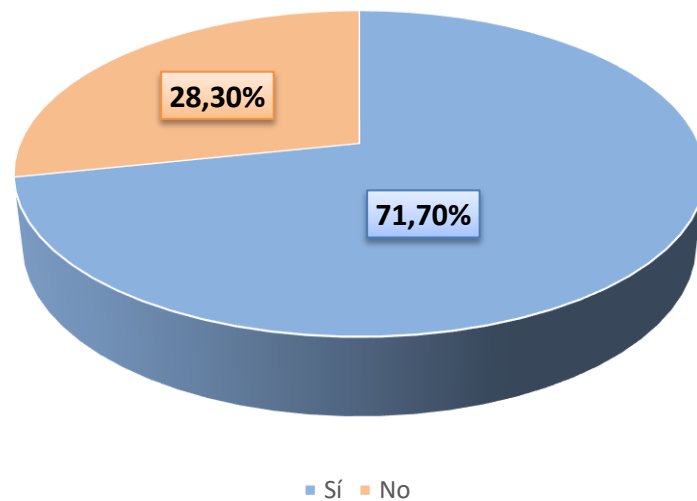
¿Cuál característica considera como la más importante en el líder de su organización al momento de ejercer liderazgo?



La característica que sobresalió como la más importante a la hora de ejercer liderazgo es saber comunicarse con el 41.70%, luego le siguió motivar a los empleados con el 38.30% y por último con el 20% tomar las decisiones correctas.

Pregunta 5

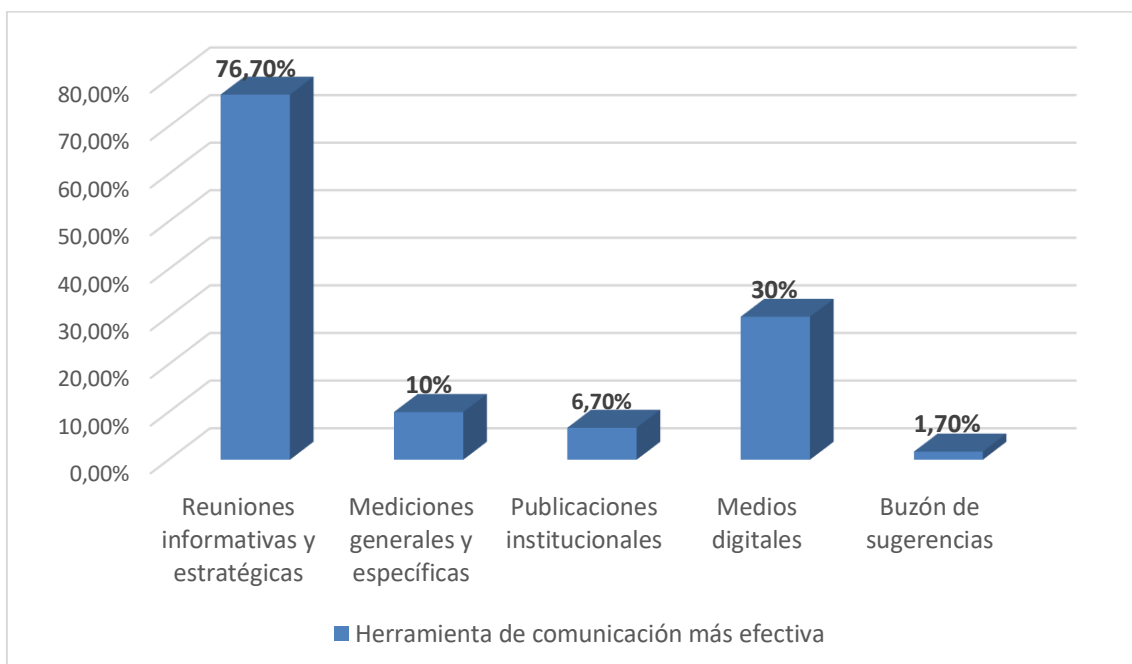
¿La comunicación se desarrolla en la organización como una actividad permanente y planificada?



Respecto de esta pregunta se puede observar que la mayoría de las organizaciones si desarrolla la comunicación como una actividad permanente y planificada, ya que el 71.70% de las personas encuestadas contesto afirmativamente.

Pregunta 6

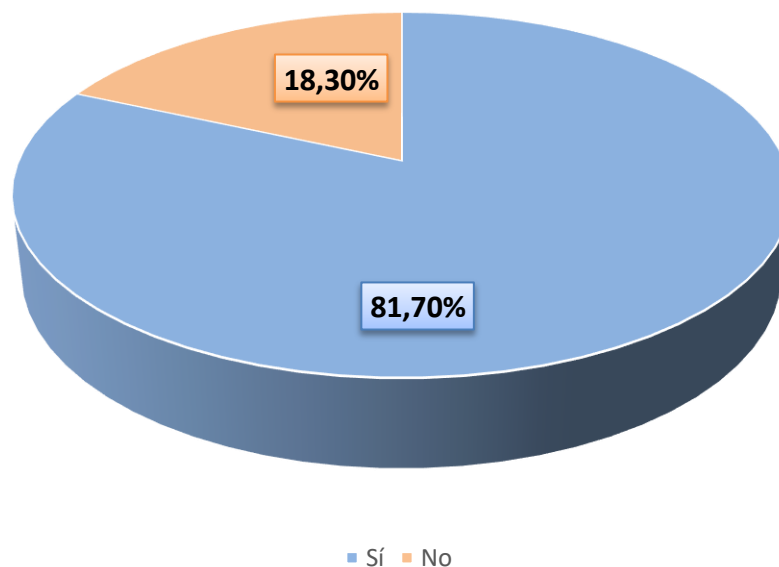
¿Cuáles son las herramientas de comunicación que considera como más efectivas en su organización?



En esta pregunta se observa que las reuniones informativas y estratégicas con un porcentaje de 76.70% es la herramienta más efectiva de comunicación, seguida de los medios digitales con el 30%. En tercer lugar se ubica las mediciones generales y específicas con un porcentaje del 10%, mientras que las publicaciones institucionales y el buzón de sugerencias fueron elegidas en última instancia con el 6.70% y el 1.70% respectivamente.

Pregunta 7

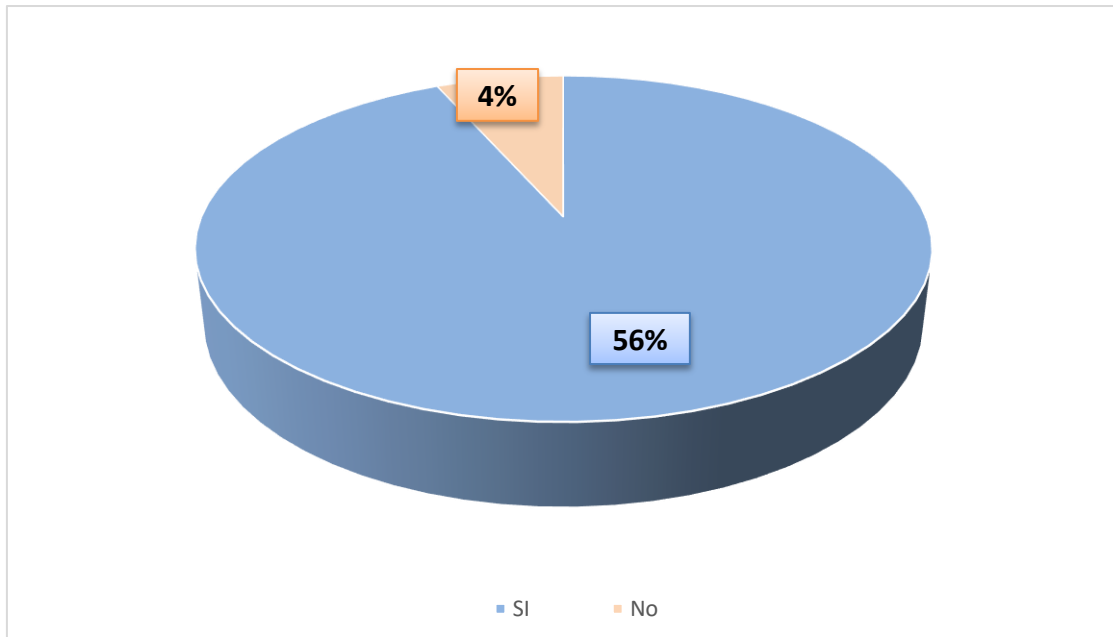
¿Existen personas con influencia en el grupo además del líder?



El 81.70% de las personas encuestadas contestó afirmativamente esta pregunta, mientras que solo el 18.30% contestó negativamente.

Pregunta 8

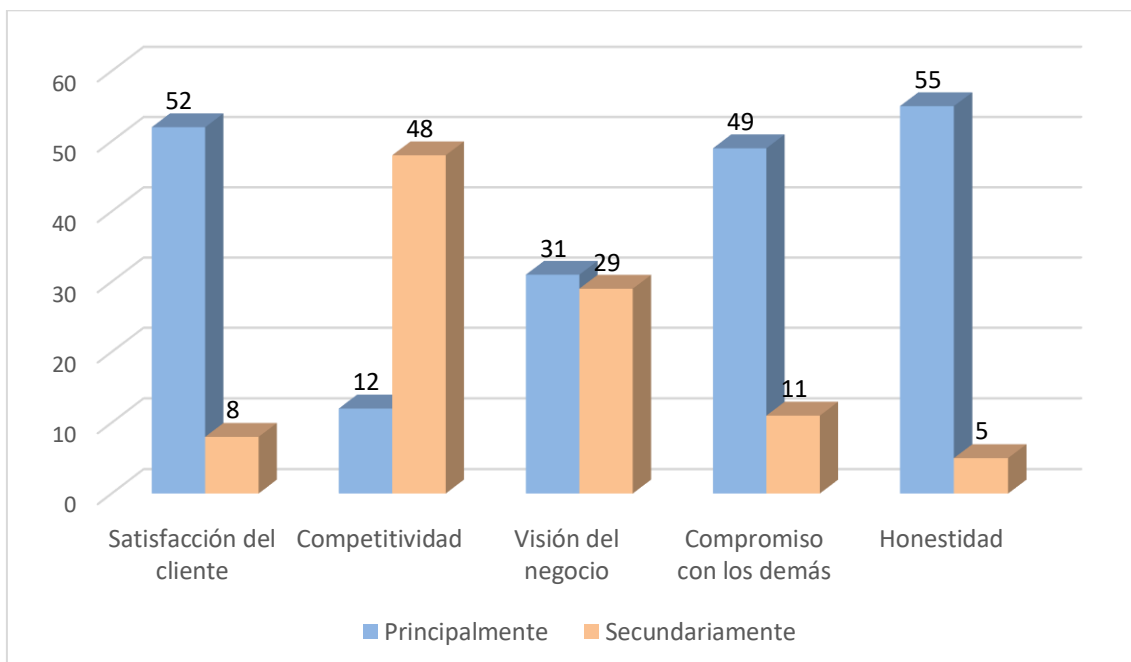
¿La acción del líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo? ¿Por qué?



La mayoría de las personas entrevistadas consideran que el líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo. Las justificaciones serán analizadas más adelante.

Pregunta 9

¿Cuáles son los valores organizacionales reflejados en las acciones del líder?

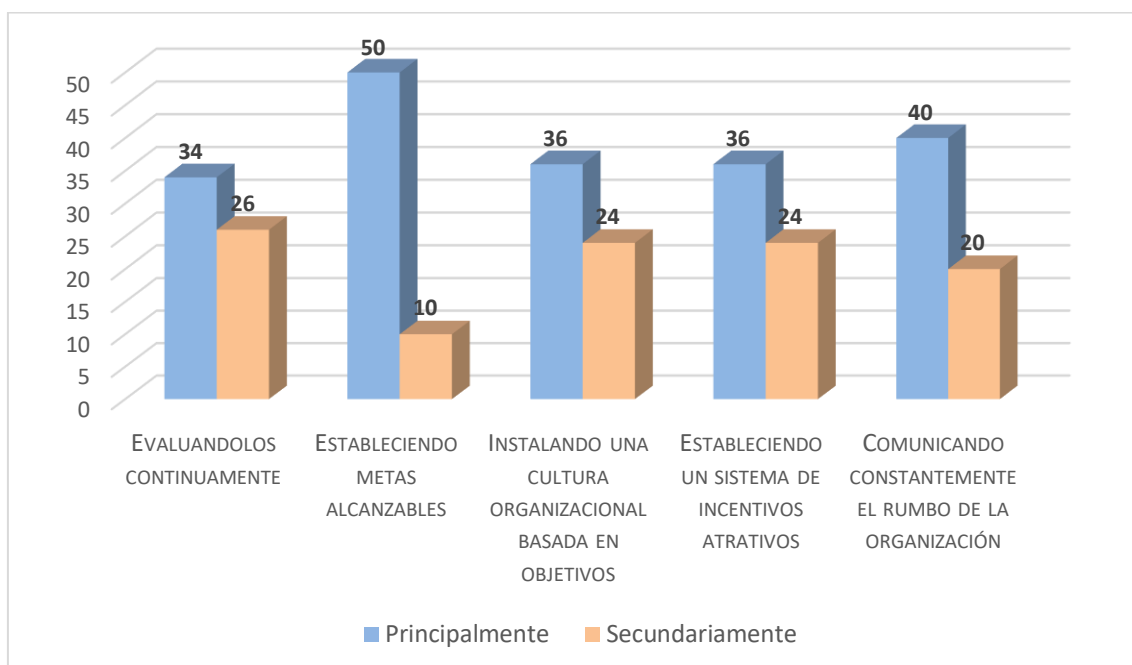


El valor organizacional reflejado como más importante fue la honestidad con un total de 55 respuestas. Posteriormente se distinguió la satisfacción del cliente con 52 respuestas y el compromiso con los demás con 49 respuestas, seguidos de la visión del negocio y la competitividad con 31 y 12 respuestas respectivamente.

A su vez, la competitividad con 48 respuestas, fue identificada como el valor organizacional más importante secundariamente.

Pregunta 10

¿Cómo considera que debe actuarse para que los objetivos de la empresa se cumplan?



Al momento de elegir como considerar actuar para que los objetivos de la organización se cumplan, las opciones de establecer metas alcanzables y comunicar constantemente el rumbo de la organización fueron las más importantes, con 50 y 40 respuestas respectivamente. Luego, en igual proporción con 36 respuestas le siguieron instalar una cultura organizacional basada en objetivos y establecer un sistema de incentivos atractivos y por ultimo evaluarlos continuamente con 34 respuestas.

A la vez la opción de evaluar a los empleados contantemente fue la más elegida como secundaria con 26 respuestas.

Conclusiones Específicas

Aquí se analizará el resultado global del estudio de campo realizado y sus vinculaciones específicas con los objetivos planteados al comienzo de la tesis.

Objetivo 1

“Obtener vínculos entre la actitud de liderazgo por parte de la gerencia y el comportamiento de los dependientes”

Luego de analizar las encuestas podemos afirmar que existe un estrecho vínculo entre la actitud de liderazgo por parte de la gerencia y el comportamiento de sus dependientes. Esta influencia ejercida por la gerencia es determinante en el equipo de trabajo y puede favorecer al desarrollo de las personas, a la motivación para alcanzar los objetivos tanto de la organización como individual, y al éxito en el desempeño.

El desarrollo de las personas está vinculado con la satisfacción laboral. Autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Existen aspectos relacionados a la satisfacción que contribuyen al desarrollo personal como la remuneración adecuada, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás empleados. El clima laboral también es un factor importante para el desarrollo del trabajador, este se entiende como el conjunto de cualidades, propiedades o factores permanentes en un ambiente de trabajo que son percibidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen en su conducta. Está comprobado que un buen clima laboral se relaciona en términos generales con el adecuado desempeño de las personas.

En cuanto a la motivación, motivar se ha vuelto una tarea más profunda y profesional. La empresa al tener personas que no estén pensando en los objetivos organizacionales sino en su carrera perderá en imaginación, trabajo y lealtad en las decisiones. Cuando el empleado está desmotivado su rendimiento comienza a verse reducido y la calidad de trabajo que realiza queda afectado, por lo tanto es tarea del líder lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados para lograr sus metas.

En síntesis la influencia ejercida por la gerencia es determinante para las aspiraciones personales y grupales del equipo de trabajo. El éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores, por ello es importante que estos tengan claras sus funciones, procedimientos y objetivos a cumplir. Si los empleados se encuentran a gusto su rendimiento será mejor y esto aumentara la productividad.

Objetivo 2

“Identificar los modelos y estilos de conducción que aplican los gerentes en la organización”

A través de los resultados que arrojaron las encuestas se puede concluir que el modelo de liderazgo que se desempeña en las organizaciones corresponde más al estilo democrático.

El líder democrático es aquel que fomenta la participación de los empleados, los cuales no se limitan solo a recibir órdenes sino que participan de manera activa y conjunta en las decisiones de la empresa. Este tipo de líder es consciente de la importancia de su rol y lo aplica teniendo en cuenta las personas para lograr los objetivos, tanto organizacional como individualmente. De esta manera los empleados se sienten parte de la empresa, se integran mejor en ella y con el grupo de trabajo, y experimentan una mayor motivación. En menor proporción, los encuestados identifican su organización con el estilo autoritario, es decir aquel en donde se toman y comunican las decisiones de manera unilateral. Este estilo funciona bien si el líder es competente y tiene los conocimientos suficientes para decidir sobre todo, y es considerado uno de los más eficaces en caso de que haya decisiones rápidas o urgentes que tomar.

Por último, solamente un 5% de los encuestados contestaron que se identifican con el modelo flexible o *laizzes faire*, aquel en donde no existe una decisión definitiva de los temas y decisiones a tomar. Este tipo de líder evita el poder y la responsabilidad y depende fundamentalmente del grupo.

Objetivo 3

“Analizar la existencia de líderes informales dentro de los equipos de trabajo.”

La mayoría de las personas encuestadas contestaron que sí existen personas con influencia además del líder, por lo tanto se percibe que pese a tener una persona identificada claramente como líder, es cierto que existen líderes informales dentro del grupo.

Los líderes informales son personas que no tienen un rango de autoridad o nivel jerárquico formal ni toman decisiones de forma directa pero tienen un papel destacado en la comunicación informal y poseen poder en la organización y en el grupo. Hay que tener en cuenta que estos líderes son muy motivadores e inspiradores y ocupan un lugar importante dentro de la organización.

Es necesario saber el tipo de líder formal que ocupará cada lugar de jerarquía dentro de la organización como así también es importante reconocer el rol que tiene el líder informal, el cual posee un alto nivel de influencia en sus colaboradores.

Los líderes formales deben aprender a convivir con este tipo de líderes que surgen, ya que cuando existen enfrentamientos y competencias se desvirtúa el accionar del grupo. Por lo tanto, hay que fortalecer el vínculo entre estos para lograr un mejor desempeño en las implementaciones de estrategias para alcanzar el éxito en la organización.

Objetivo 4

“Explorar acerca del rol que juega la comunicación interpersonal en el impacto del liderazgo en los equipos de trabajo.”

Los resultados de las encuestas arrojaron que la característica más importante en el líder al momento de ejercer liderazgo es saber comunicarse. Una de las tareas más importantes que debe desarrollar un líder para ser exitoso es saber comunicarse con los equipos de trabajo, ya que este debe ser capaz de transmitir sus ideas a otros y a su vez debe entender la ideas de los demás para poder conducirlos y guiarlos a alcanzar las metas propuestas.

La comunicación interpersonal juega un rol central en el impacto del liderazgo en los equipos de trabajo. La emisión de mensajes claros y precisos evita malos entendidos y contribuye a ir tras un objetivo en común. Es importante también incentivar el feedback

de manera activa para comprobar que la emisión del mensaje transmitido haya sido eficaz.

En general, la herramienta más utilizada resultó ser las reuniones informativas y estratégicas, en donde se facilita el dialogo y se fomentan las relaciones personales. A través de estas reuniones cara a cara, se mejora la comunicación entre los distintos departamentos y empleados.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que las nuevas tecnologías también juegan un papel importante en el proceso de comunicación interpersonal empresarial, ya que se están convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas por su inmediatez e interactividad. Esto incluye los medios digitales, como intranet, blogs y correo electrónico. Por el contrario a internet, intranet es una red informática que utiliza la tecnología del protocolo de internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una empresa.

Objetivo 5

“Determinar la influencia del líder dentro del proceso de dirección y su consecuencia en el proceso administrativo.”

Luego de analizar las distintas respuestas se pone de manifiesto la importancia que tiene el liderazgo en la efectividad de los procesos administrativos y principalmente en el proceso de dirección.

El proceso de dirección implica siempre una relación interpersonal con los subordinados. Se parte en sí, desde los procesos administrativos, los cuales permiten realizar las diferentes etapas o actividades de la empresa. El líder debe ser capaz de hacer cumplir estos procesos de manera exacta y a través del tiempo que se requieren, mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación. Los resultados de las encuestas demuestran que para que los objetivos de la organización se cumplan es necesario establecer metas alcanzables y en menor medida comunicar constantemente el rumbo de la organización.

Por lo tanto, es inevitable la presencia de un líder en el proceso de dirección, el cual además de tener la habilidad de explicar y comunicar las tareas a las personas, priorice

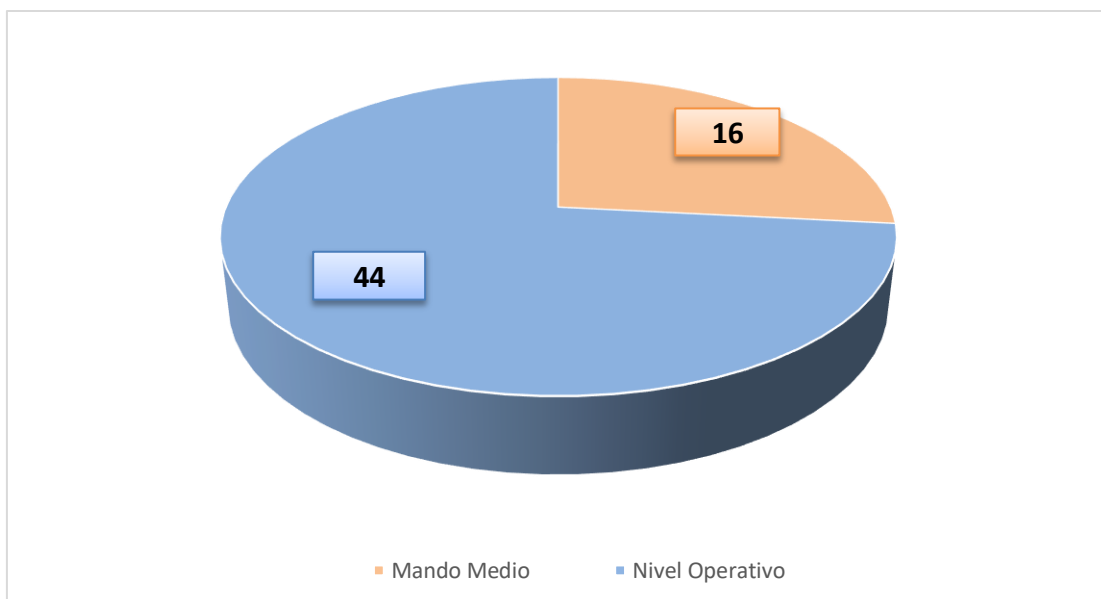
valores organizacionales tales como la satisfacción del cliente, la honestidad y el compromiso con los demás.

Se concluye que cuando un líder desempeña un buen papel dentro de la organización se obtiene un manejo adecuado de los procesos administrativos, ya que este tiene el poder de actuar e influenciar sobre las acciones de las personas teniendo en cuenta sus pensamiento para el logro de los objetivos.

Conclusiones Cruzadas

Se procede a continuación a desarrollar las conclusiones cruzadas, es decir por un lado lo que contestaron los líderes superpuestos con lo que contestaron los subordinados.

El siguiente grafico muestra la cantidad de encuestados en los diferentes niveles de jerarquía.



Como se puede observar, de sesenta encuestados en total, dieciséis fueron personas que ocupan un nivel de mando medio o superior, es decir aquellos que se consideran líderes en la organización, y cuarenta y cuatro personas que ocupan un nivel de tipo operativo.

En el inciso número 8 del cuestionario, se formula una pregunta abierta en donde el encuestado debe responder si la acción de líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo. De 16 personas encuestadas encargadas de mandos medios, todos contestaron afirmativamente, mientras que de las personas encuestadas correspondientes

al nivel operativo, hubo 40 respuestas positivas y solo 4 negativas. Al analizar las diferentes respuestas surgen diversas opiniones acerca del impacto que provoca el liderazgo en los equipos de trabajo.

Algunas de las respuestas afirmativas por parte de los subordinados fueron las siguientes:

- “Porque se logra alcanzar las metas y objetivos propuestos”
- “Porque motiva y acompaña al grupo”
- “Porque aporta su experiencia y conocimientos a la organización”
- “Porque fija objetivos y metas e informa los resultados”
- “Porque organiza, ordena, controla y motiva para lograr objetivos”
- “Porque mejora la interacción entre el equipo y mejora el rendimiento”
- “Porque logra comunicarse y tener un acercamiento a los empleados”
- “Porque motiva al grupo y comunica los objetivos a seguir”
- “Porque permite seguir un lineamiento y ritmo de trabajo”
- “Porque permite generar compromiso en las tareas diarias”
- “Porque busca el beneficio para toda la empresa”
- “Porque se piensa rápido ante un problema y se toman medidas rápidas y efectivas”
- “Porque mantiene motivado e informado al equipo”
- “Por la capacidad y su poder de convencer”
- “Porque se logra complementar el trabajo en equipo y guiarlo positivamente”
- “Porque se producen resultados positivos a causa de la sinergia del equipo”
- “Porque motiva y alcanza los objetivos en equipo”
- “Por el compromiso”
- “Porque el líder puede tratar y hablar con el equipo con claridad”
- “Porque ayuda a complementar el trabajo en equipo y guiarlo de manera positiva”
- “Porque se alcanzan los objetivos propuestos”
- “Porque acompaña al equipo”
- “Por la experiencia”
- “Porque la organización alcanza sus objetivos”

En términos generales, la mayoría de las respuestas asocian el impacto positivo con el cumplimiento de los objetivos. Desde este punto de vista, el líder es el principal responsable de guiar, coordinar e incentivar a las personas que conforman los equipos de trabajo para que los objetivos y metas propuestas por la organización se cumplan.

Por otro lado, las palabras “motivación” y “comunicación” se destacan en las respuestas, y como vimos anteriormente son los dos pilares fundamentales para ejercer un buen liderazgo. Muchos de los encuestados afirman que el líder es motivador y acompaña al grupo, a la vez que informa y comunica constantemente los resultados y metas, lo que trae aparejado un impacto positivo en el equipo de trabajo.

También se recalcan las cualidades del líder como la experiencia, el compromiso, la capacidad y su poder de convicción.

Por otra parte, las personas que contestaron negativamente argumentaron que la acción del líder no tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo “porque no hay motivación al personal”, “porque no hay buena comunicación, no hay valoración, no hay incentivos”, “no se tiene en cuenta la opinión de los empleados” y “porque existe poca comunicación por parte del líder”.

Analizando las respuestas de los líderes, estos argumentaron lo siguiente:

- “Se toman decisiones considerando la opinión del personal”
- “Porque soy coherente ente lo que digo y hago”
- “Por la cooperación, motivación, el ejemplo y buen trato”
- “Porque en general logro que mis subordinados trabajen conjuntamente conmigo en las acciones para alcanzar los objetivos, sin necesidad de premios o castigos”
- “Ayuda a la organización en el cumplimiento de objetivos”
- “Escucha activa, inconformismo positivo, pensamiento lateral”
- “El buen accionar de un líder genera impacto positivo”
- “Intento que todos participen y sean escuchados”
- “Porque trato de marcar las pautas a seguir, por ejemplo compañerismo, honestidad, buen clima laboral”
- “Porque se desarrolla un buen clima laboral y por lo tanto se logran los objetivos”
- “Porque hay una buena comunicación entre los integrantes y se genera un buen clima de trabajo, alcanzando los objetivos”

- “Porque tengo un interés verdadero de que cada integrante del equipo desarrolle sus mejores capacidades, que obtenga lo mejor de sí. Si ese interés es verdadero y sincero estoy convencido que siempre algo positivo se encuentra”
- “Porque a partir de la comunicación se logran los objetivos”

Por el lado de los líderes, las respuestas fueron diversas pero lo que más resaltó es siempre la necesidad de alcanzar los objetivos propuestos. Se mencionaron palabras como trabajo en equipo, cooperación, y buenos valores como honestidad y compañerismo.

También se hace hincapié en la comunicación entre los integrantes de la organización, teniendo en cuenta la opinión de los mismos y generando un clima laboral propicio para la obtención de los objetivos. El buen ambiente de trabajo o clima laboral se menciona repetidas veces como fundamental, ya que sentirse a gusto en el trabajo, permite generar una sinergia positiva entre los integrantes del equipo y al mismo tiempo los mantiene motivados y los impulsa a cumplir con las metas propuestas.

En definitiva, todos los encuestados coinciden en afirmar que el liderazgo es la base del éxito de cualquier organización, ya que a través de este los empresarios logran un manejo efectivo de su relación con sus colaboradores.

Palabras Finales

Para finalizar con lo propuesto, en primera medida hay que comprender que todos somos un ser social y luego empresarial. Cada persona es un individuo con características y motivaciones únicas. Como ser social, el ser humano requiere de la interacción y convivencia con otros seres humanos para educarse y desarrollarse.

Es importante destacar que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. La tarea más importante que tiene hoy en día el líder es la de saber comunicarse y mantener motivados a sus empleados. El líder debe estar más cerca de ellos y comprenderlos, comprender que sienten y desean para poder entusiasmarlos, contagiarlos e inspirarlos a trabajar en pos de un objetivo en común.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar

a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Además ayuda a difundir la política y los valores de la organización, y a la vez, reduce la conflictividad y mejora el clima laboral, favoreciendo al crecimiento de la organización.

Como ya se mencionó, la comunicación juega un rol primordial para el crecimiento de la organización, por ello es necesario que el líder transmita mensajes corporativos, informe sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motive y establezca una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa.

En resumen, el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. El líder debe estar preparado y debe ser capaz de enfrentar tanto los problemas internos como externos. Es imposible alinear a los empleados detrás de un objetivo y generar algún cambio externo, si antes no es el líder quien este alineado.

Por último, quiero mencionar que más allá de los objetivos académicos por los cuales lleve a cabo este trabajo de grado, en lo personal fue una experiencia de aprendizaje que espero se haya transmitido de la manera más clara posible.

Finalizo el presente trabajo, con esta cita de Lao Tzu, filósofo chino:

“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros”

ANEXO

ANEXO 1

CUESTIONARIO/ENCUESTA

Se pone a disposición el cuestionario presentado a cada uno de los individuos encuestados.

Denominación de la Organización			
Actividad	<input type="checkbox"/> Industrial	<input type="checkbox"/> Comercial	Cantidad de personal
	<input type="checkbox"/> Servicios	<input type="checkbox"/> Agropecuaria	
Área de desempeño			Puesto que ocupa

1. ¿Cuál de estos postulados elegiría para definir LIDERAZGO ORGANIZACIONAL?
 - Acción de una persona capaz de influir en otros para alcanzar objetivos.
Bateman Snell – *Administración Liderazgo y Comunicación en un mundo Competitivo*. Pag. 434
 - Aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad administrativa.
ROBBINS, Stephen. *Administración. Teoría y Práctica*. Pag. 521
 - Proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta.
HITT – BLACK – PORTER. *Administración*. Pag. 350.
2. Según su entender ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la organización?
[Por favor, indique sólo una respuesta]
 - Aquel en el que se toman y comunican las decisiones de manera unilateral.
 - Aquel en donde se convoca a los equipos de trabajo para construir alternativas.
 - Aquel en donde no existe una decisión definitiva respecto de los temas y decisiones a tomar.
3. ¿Qué aptitudes considera importante en el líder? Jerarquice indicando con 1 la más importante 6 la menos importante.

<input type="checkbox"/>	Poder de convicción
<input type="checkbox"/>	Honestidad
<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Inteligencia
<input type="checkbox"/>	Perseverancia
<input type="checkbox"/>	Comunicación

4. ¿Cuál característica considera como la más importante en el líder de su organización al momento de ejercer liderazgo? Seleccione sólo una.
- Saber comunicarse
- Tomar las decisiones correctas
- Motivar a los empleados
5. ¿La comunicación interna se desarrolla en la organización como una actividad permanente y planificada?
- Sí No
6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que considera como más efectivas en su organización?
- Reuniones informativas y estratégicas
- Mediciones generales y específicas (encuestas, entrevistas, diagnósticos)
- Publicación institucional (Revista, folleto o periódico interno)
- Medios digitales (Intranet, blogs, correo electrónico)
- Buzones de sugerencias
7. ¿Existen personas con influencia en el grupo además del líder?
- SI
- NO
8. ¿Su acción como líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo? ¿Por qué?
- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí. ¿Por qué? |
| <input type="checkbox"/> | No. ¿Por qué? |
-
9. ¿Cuáles son los valores organizacionales reflejados en las acciones del líder?

Valores	Principalmente	Secundariamente
Satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo considera que debe actuarse para que los objetivos de la empresa se cumplan?

Acciones	Principalmente	Secundariamente
Evaluándolos continuamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableciendo metas alcanzables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalando una cultura organizacional basada en objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableciendo un sistema de incentivos atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicando constantemente el rumbo de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2

GLOSARIO

- **Aptitud:** capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.
- **Cuantitativa:** adjetivo, de la cantidad o relacionado con ella.
- **Empowerment:** significa empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados para que puedan decidir sobre su propio trabajo.
- **Estadística:** ciencia que utiliza conjunto de datos numéricos para obtener, a partir de ellos, inferencias basadas en el cálculo de probabilidades.
- **Feedback:** devolución de una señal modificada a su emisor.
- **Interpersonal:** adjetivo, que se produce entre las personas.
- **Norma ISO 9000/2000:** “Sistemas de Gestión de Calidad” es una norma internacional aceptada por innumerables organización y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado.
- **Organigrama:** representación grafica de la estructura de una empresa o institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.
- **Organización:** grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.
- **Paradigma:** ejemplo o modelo de algo.
- **Poder:** autoridad para mandar, dominar o influir sobre otros.
- **Probabilística:** adjetivo, que aplica o se basa en el cálculo de probabilidades.
- **Sistema de información:** conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo.
- **Subordinados:** [persona] que depende o está sometido a la orden o voluntad de otro.
- **Transformacional:** adjetivo, que transforma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Elio Rafael De Zuani, “Introducción a la administración de organizaciones” Editorial Maktub, Salta, República Argentina 2002, Primera edición.
- Héctor Felipe Álvarez, “Principios de Administración” Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina, 1996.
- Idalberto Chiavennato “Administración de Recursos Humanos” Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000, Quinta Edición.
- James A.F. Stoner, R.Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. “Administración” Editorial Prentice Hall 1996, Sexta edición.
- Robbins, S.P y Coulter, M “Administración” Editorial Prentice-Hall 2010, Décima edición.
- Sergio Hernández Y Rodríguez, “Administración, Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia” Editorial Mc Graw Hill, México 2002, Primera edición.
- SérvuloAnzola Rojas, “Administración de pequeñas empresas” Editorial Mc Graw Hill, México 2002, Segunda edición.
- Wikipedia
- www.rae.es - Diccionario de la lengua española.