

**LIDERAZGO EN LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIA Y COMERCIO DE
BARRANQUILLA**



Trabajo de grado para obtener el título en administración de empresas

AUTORES

Giselle Paola Fernández López
gfernand4@cuc.edu.co

Valeria Esther Rodríguez Palomino
vrodriagu10@cuc.edu.co

TUTOR

Dr. Reynier Israel, Ramírez Molina
rramirez13@cuc.edu.co

TUTORA:

MSc. Karen M, Payares J
kpayares4@cuc.edu.co

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Colombia - Barranquilla, 2019.

Dedicatoria

Dedicado a DIOS, a mis padres, a mi esposo y docentes que han hecho posible este logro en mi vida profesional

Giselle P, Fernández L

A DIOS, quien se ha manifestado en mi vida y me permitió cumplir cada sueño y objetivo propuesto a lo largo de mi carrera, en especial a mi madre, Deyce Palomino, sin ella no lo habría logrado, gracias a su amor, paciencia y a su ejemplo de superación y perseverancia.

Valeria E, Rodríguez P

Agradecimiento

A DIOS por permitir que llegara a la culminación de mis estudios profesionales por haberme dado la fuerza y la perseverancia de ver cumplido un sueño más, a mi madre Griselda por apoyarme y estar presente a lo largo de este proceso siendo el pilar más grande de mi vida, a Gregory por estar desde el inicio y apoyarme sin importar las circunstancias. Gracias a los docentes por brindarme su conocimiento y hacer posible este momento.

Giselle P, Fernández L

A DIOS, por convertirme en la mujer que soy, por permitirme superar cada obstáculo, por darme el discernimiento, la fuerza y por guiarme con su luz, en cada rincón de mi vida. A mi mamá, resaltando su labor de madre, que me dio la fuerza, la guía y el apoyo con el que sin lugar a dudas no sería nadie. A mi equipo de estudio, que con su dedicación y esfuerzo hicieron posible la culminación de mis estudios, en especial a mi tutor Reynier Israel Ramírez Molina.

Valeria E, Rodríguez P

Resumen

Las organizaciones a nivel mundial, se encuentran a las expectativas de adquirir competencias de dirección, para adaptarse a mercados competitivos, donde acompañar a la gente y asumir nuevos retos, se convierte en parte de las estrategias empresariales. Al respecto la investigación buscó determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla. Epistemológicamente se circunscribe dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptiva y de campo, diseño transeccional, análisis descriptivo. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado por (42) ítems, con una escala ordinal, validado por 10 expertos en el área, con una confiabilidad de 0,94^r, determinada a través del método del Alpha de Cronbach, siendo altamente confiable, aplicado a 60 gerentes de las Pymes sujeto de estudio. Los resultados muestran, que el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio fue catalogado como moderado. Se concluye que la dimensión enfoques emergentes fue el más afectado, seguidamente de los estilos de liderazgo, la dimensión con mayor puntaje fue los niveles de liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, estilos de liderazgo, niveles del liderazgo, enfoques emergentes sobre el liderazgo

Abstract

Global organizations are at the expectation of acquiring management skills, to adapt to competitive markets, where accompanying people and taking on new challenges, becomes part of business strategies. In this regard, the research sought to determine the leadership in small and medium-sized enterprises in the industry and commerce sector of the city of Barranquilla. Epistemologically it is limited within the quantitative paradigm, descriptive and field type, transectional design, descriptive analysis. For data collection, the survey technique was used using a questionnaire structured by (42) items, with an ordinal scale, validated by 10 experts in the area, with a reliability of 0.94^f, determined through the Cronbach Alpha method, being highly reliable, applied to 60 Managers of SMEs study subject. The results show that leadership in Small and Medium-sized Enterprises in the industry and commerce sector was classified as moderate. It is concluded that the dimension emerging approaches was the most affected, followed by the leadership styles, the dimension with the highest score was the levels of leadership.

Keywords: leadership, leadership styles, leadership levels, emerging approaches to leadership

Contenido

Lista de tablas.....	7
Introducción	8
El problema.....	10
Planteamiento del problema	10
Formulación del problema	14
Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Justificación de la investigación.....	15
Delimitación de la investigación	16
Marco teórico	17
Antecedentes de la investigación.....	17
Bases teóricas	22
Liderazgo	22
Estilos de liderazgo.....	26
Enfoques emergentes sobre el liderazgo	50
Operacionalización de la variable	54
Definición nominal: liderazgo.....	54
Definición conceptual del liderazgo:	54
Definición operacional del liderazgo:.....	54
Marco metodológico.....	56
Paradigma de la investigación.....	56
Tipo de investigación.....	57
Diseño de la investigación	58
Población de la investigación	59
Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	63
Plan de análisis de datos	66
Procedimiento de la investigación	67
Resultado	69
Discusión de los resultados	74
Recomendaciones	78
Referencias.....	79

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable	55
Tabla 2. Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla	60
Tabla 3. Codificación de las opciones de respuestas	64
Tabla 4. Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo el comportamiento de la variable liderazgo	64
Tabla 5. Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad	66
Tabla 6. Estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla	70
Tabla 7. Niveles del liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla	71
Tabla 8. Enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla	72
Tabla 9. Liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla	73

Introducción

Desde el principio, el ser humano ha tenido la necesidad de ser guiado en su entorno, formación de su sistema social, sus orígenes y capacidad de sobrevivir a los retos que la naturaleza le impone, es por ello que en la actualidad el liderazgo ha tomado gran impulso y valiosa importancia en la sociedad, convirtiéndolo en una variable para ser aplicada en las PYMES del sector industrial y comercial. Cuando se habla de liderazgo, se intuye la capacidad de influir e impactar positivamente en la vida de otras personas, por lo que se hace indispensable el desarrollo de habilidades y destrezas para llegar a ser un buen líder.

Personas dedicadas a la investigación del liderazgo a lo largo de los años, concluyen que la implementación y el desarrollo del mismo, le permiten a las pequeñas y medianas empresas de diversos sectores mejorar su productividad y rentabilidad, esto se hace posible cuando se trabaja en el capital humano, se invierte en educación y capacitación del personal encargado o en líderes por áreas de trabajo.

El objetivo de toda compañía bien sea pequeña, mediana o grande, es darle solución a los problemas que se presenten día a día, contar con un personal cualificado, obtener satisfacción laboral y cumplir con los requerimientos de los clientes. Cuando esto se logra los niveles de productividad aumentan. Cabe resaltar que para tener un personal calificado, el líder juega un papel importante, puesto que él es quien identifica las debilidades que tiene el grupo y las convierte en fortalezas.

Desde una perspectiva laboral, el liderazgo permitirá un mejor funcionamiento a nivel personal y grupal, mejora a gran escala los niveles de productividad y el ambiente laboral se torna acogedor para el empleado. Por tal motivo la presente investigación busca analizar el liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector industria y comercio de la ciudad de

Barranquilla. Por ello el contenido de este trabajo se compone por cuatro capítulos, entre ellos el capítulo I, presenta el planteamiento del problema junto a la formulación y sistematización del mismo, los objetivos de la investigación tanto general como específico, la justificación de la investigación y delimitación de la misma.

Se encuentra además el capítulo II, el cual presenta los antecedentes de la investigación, bases teóricas donde se desarrolla la variable liderazgo, de acuerdo a sus dimensiones e indicadores, finalizando con el sistema de variables en donde se definen las mismas desde el punto de vista nominal, conceptual y operacional.

De igual manera se hace referencia al capítulo III, donde se representa el sustento metodológico de la investigación, en el mismo se exponen el paradigma, tipo y diseño de la investigación, población a estudiar, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad. Al mismo tiempo se expone el capítulo IV, que corresponde al análisis de datos que llevan la vertiente estadística, las cuales se analizaron junto a las teorías que se expusieron en las bases teóricas, con el fin de facilitar los resultados, conclusiones y recomendaciones.

El problema

Planteamiento del problema

La estructura organizacional empresarial está compuesta por seres humanos y depende de la participación de ellos para lograr objetivos particulares e institucionales, jugando un papel indispensable para su funcionamiento. Por eso, se hace necesario que el personal esté identificado con la organización y el trabajo que realizan, aplicando las actividades eficazmente. Una de las manifestaciones comunes que indican insatisfacción del personal hacia la organización, es la falta de liderazgo, el cual consiste en priorizar la participación del grupo de trabajo, promoviendo el diálogo para que entre todos consoliden los objetivos organizacionales con calidad de gestión.

Desde esta perspectiva, en la mayoría de los países del mundo y en especial los gobiernos latinoamericanos, consideran el liderazgo como una vía que les permite alcanzar a mediano plazo objetivos de desarrollo y mejorar las precarias condiciones económicas y socioculturales. Uno de los deberes del Estado es la atención prioritaria del sector empresarial para mejorar su calidad y hacer eficiente su gestión a objeto de cumplir su rol de promotor y orientador del cambio social que asegura una equitativa distribución de los bienes sociales, económicos, de formación y culturales.

Hoy en día, a través de informaciones recientes dadas por dicho organismo denota la corresponsabilidad de todos los ciudadanos de propiciar cambios hacia la calidad total iniciando por la transformación del liderazgo, apoyado en la exigencia de fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía por su personal. En Latinoamérica, el liderazgo ha recobrado fuerza como una aldea global, sus efectos han logrado que las organizaciones tengan mejores resultados con

sus públicos e indicadores de gestión, representando en las PYMES una orientación significativa para poder consolidar adecuadamente los logros propuestos.

En Colombia la concepción del liderazgo, está enmarcada en el nuevo diseño integral de gestión corporativa universal, en las PYMES del sector industria y comercio, contratan a profesionales que deben cumplir con metas diarias, sin embargo, estos pueden faltar, retirarse antes o permanecer en la organización sin que se cumplan con estos, lo antes referido puede ocurrir por un posible descontento hacia la empresa y sus líderes.

Al hablar de las PYMES del sector industria y comercio, es indispensable mencionar al talento humano como conductor de sus procesos, es decir los líderes. De ahí la importancia de la calidad de gestión para lograr efectivamente las metas organizacionales, tanto en lo laboral como en la formación integral de la persona. Colombia, se enfrenta a cambios emergentes, aspirando a ocupar un lugar destacado en el mercado que corresponde en este campo empresarial para el desarrollo del colaborador que impacte la productividad de ésta.

Más allá de la intención de exigir liderazgos en la gerencia, para cambiar es necesario que los líderes se preparen como estrategias integrales en las PYMES del sector industria y comercio, comprendiendo el comportamiento particular de la transformación en las empresas, logrando resultados significativos en los colaboradores. De este modo, cobra relevancia el liderazgo, visto como aquel que moviliza las cualidades de las personas hacia fines compartidos, buscando el apoyo de su gente para la realización del proceso de cambio, renovación de la cultura organizacional que reducirá significativamente porcentajes de disidencia, y costos de error.

En este marco de ideas, es preciso que el administrador de talento humano sea un líder participativo, solidario, contingencial, ecléctico y carismático, para crear y desarrollar estrategias de concentración entre las diferentes empresas con la sociedad. En efecto, para realizar una

gestión capaz de generar compromiso con todos los actores del proceso empresarial es relevante la capacidad de promover la integración y participación, con personas reflexivas, capacidad de análisis a fin de exaltar el desarrollo de actividades para la cohesión de acciones que contribuyan a la calidad de la organización.

Por ello, en las PYMES del sector industria y comercio, de acuerdo a lo expuesto por Murray (2016), los líderes pueden hacer que sus seguidores quieran lograr más, convencen de unirse a su causa, consiguen su apoyo activo, los ayudan a trabajar mejor en grupo y hacen que los colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de las comunidades que ellos mismos han creado. Dentro de esta reflexión, la búsqueda de la productividad organizacional a partir del liderazgo en las PYMES objeto de estudio, no escapa a la realidad de dejar ser lideradas efectivamente, debido a que en ellas se evidencia la carencia de liderazgo llevado por los gerentes.

Es necesario destacar que, de acuerdo con lo referido por las investigadoras, las organizaciones dentro de las favorecidas a juzgar, por su desempeño gerencial van en búsqueda y garantía de calidad corporativa basándose en lo productivo, humanístico, burocrático, político, cultural y sistémico. Todo esto con la finalidad de comprender cuál es su concepto organizacional, en un medio cuyos componentes pudieran servir de apoyo hacia lo que se desea, ya sea por su gestión directiva, administrativa de los recursos humanos, financieros y de acuerdo con las relaciones de las PYMES del sector industria y comercio con el entorno.

En este orden de ideas, el problema que se infiere pudiera estar ocurriendo que, al existir diferentes cambios constantes, distintas exigencias para responder a las estructuras de un sistema, las PYMES del sector industria y comercio, tal vez no definan un estilo de liderazgo predominante en su gestión, lo que pudiera desdeñar en su acción de los componentes liderantes

en su definición según su filosofía, visión y misión. Por tanto, se pudiera pensar que hay una devaluación de lo que se exige como proceso organizacional en el desarrollo de liderazgo para el logro de la calidad del recurso humano.

Por lo tanto, es necesario que los gerentes de las PYMES del sector industria y comercio asuman un liderazgo para fortalecer los procesos hacia la calidad organizacional de la empresa, partiendo de sus componentes de responsabilidad, autogestión y disciplina; puesto que la definición para ser una persona líder es la disposición de la gente a seguirla. Pero sólo es posible seguir a quienes ofrecen medios para la satisfacción de los deseos y necesidades.

En consecuencia, el liderazgo de las PYMES del sector industria y comercio, están relacionados con el compromiso, así como con el respeto, donde se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Sobre la proyección de las posibles consecuencias de lo ya planteado, resulta preocupante los índices de desincorporación de los colaboradores en las empresas del sector mencionado, cuyas cifras van en aumento en los últimos años.

Todo lo anterior, junto a la intolerancia laboral, con evidencias de alto grado de agresividad, la ausencia de estímulos del servicio vocacional de los trabajadores como respuesta empresarial inmediata para enfrentar las irregularidades, puesto que todas estas situaciones pueden estar asociadas a una disminución de la calidad de la gestión en las organizaciones en mención. En este sentido, se presume que la falta de liderazgo en la gestión de las PYMES del sector industria y comercio, se ven influidas por la demora en la respuesta administrativa estratégica, por obedecer a diferentes instancias, la cual se ve afectada en función al costo de inversión en la empresa y posiblemente puede haber carencia de compromiso gerencial desde la acción de líder para alimentar la pérdida de los valores hacia la excelencia del personal.

Por todo lo anteriormente expuesto, es necesario analizar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, a través de la información que remita identificar los estilos de liderazgo, describir sus niveles y determinar los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado que afectan el servicio facilitado. Dichos resultados obtenidos en esta investigación permitirán avanzar en la formulación de directrices y lineamientos para la solución de situaciones gerenciales relacionadas con la estructura organizacional objeto de estudio.

Formulación del problema

Ante la realidad problemática planteada, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo es el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos

Identificar los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla.

Describir los niveles del liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.

Caracterizar los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.

Justificación de la investigación

Los argumentos que dan base de justificación a la investigación de orden teórico radican en la concepción novedosa del liderazgo moderno con un enfoque emergente. En el ordenamiento de la existencia de los múltiples problemas que confronta el sector industria y comercio de Barranquilla, en una sociedad de políticas globalizadoras, las PYMES no escapan de ello y por tanto la intermediación liderada para la cooperación en el logro de objetivos es un mínimo de garantía para la eficacia, eficiencia y productividad de las organizaciones.

En atención a estas consideraciones, desde el punto de vista práctico, se pretende analizar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, pretendiendo con este estudio hacer aportes al conocimiento sobre los estilos, niveles y enfoques del liderazgo, al mismo tiempo que sirva de estímulo a las empresas a participar en las propuestas de nuevas tendencias para la integración organizacional, competitividad y responsabilidades en los aspectos de gerencia enmarcada en el logro de la calidad.

Metodológicamente, constituye un aporte académico que puede ser utilizado como antecedente a investigaciones futuras. De igual manera se ciñe a estrategias de diseño y tipo de investigación con bases de recolección de la información y tratamiento estadístico. Es decir, que seguirá un modelo de investigación de orden no experimental, por ubicarse en un estudio de

gerencia social y en el que ofrece una referencia sobre el liderazgo en la dirección de las organizaciones.

De acuerdo al aporte social, servirá como orientador para valorar el liderazgo en las acciones cónsonas con la realidad de las empresas del país. Frente a este escenario, se deben aprovechar las características empresariales y del entorno para dar respuesta a las exigencias de los subsistemas de gestión corporativa de Colombia, con el fin de orientar, evaluar y garantizar la organización antes las necesidades del mercado. De igual manera, en lo concerniente a la justificación social, el liderazgo buscará una acción positiva que ayudará a crear un ambiente de comprensión, respeto, creatividad y motivación entre las partes, adaptado a las características del contexto para el logro de la calidad de la gestión.

Finalmente, se espera que los resultados de la presente investigación permitan profundizar en conocimiento para seguir una línea innovadora y establecer bases para futuros estudios que expliquen la naturaleza y los elementos promotores del liderazgo, asociado al plan nacional de desarrollo (2018-2022) de Colombia, pacto 2: “Emprendimiento y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos”.

Delimitación de la investigación

El trabajo de investigación se llevará a cabo desde diciembre 2018 a diciembre 2019, enmarcado en la línea de investigación sostenibilidad organizacional, de la sub línea gestión de las organizaciones, dentro del eje temático liderazgo. Utilizando como unidades de estudio las Pymes del sector industria y comercio de la Ciudad de Barranquilla, con base a los aportes teóricos de Goleman (2015), Maxwell (2016) y Newstrom (2011).

Marco teórico

El presente capítulo inicia con la presentación de investigaciones previas como antecedentes referenciales que tratan sobre liderazgo. Seguidamente se hace mención al conjunto de conceptos de acuerdo a la investigación relacionada con las dimensiones e indicadores soportados por las bases teóricas, cerrando con la operacionalización de la variable que contiene la definición nominal, conceptual y sistematizada.

Antecedentes de la investigación

Al abordar los antecedentes, se consideraron trabajos de investigación sobre la variable liderazgo, al respecto Chughtai (2019), realizó un artículo titulado: “Liderazgo de servicio y empleo percibido: comportamientos profesionales proactivos como mediadores”. El propósito de este documento fue investigar los efectos del liderazgo de servicio en la empleabilidad percibida y examinar el papel mediador de tres comportamientos profesionales proactivos, a saber, planificación de carreras, desarrollo de habilidades y comportamiento de redes en esta relación. Los datos para este estudio se obtuvieron de 176 empleados que trabajaban en una gran empresa de alimentos y bebidas que operaba en Pakistán.

Se usaron modelos de ecuaciones estructurales y el procedimiento de arranque para probar las hipótesis de investigación. Los resultados de este estudio indican que el liderazgo de servicio puede desempeñar un papel clave en la mejora de la empleabilidad de los trabajadores. Por lo tanto, es importante que las organizaciones se centren en crear condiciones que les ayuden a desarrollar líderes servidores.

Al considerar la investigación antes reportada, se puede manifestar que el liderazgo aporta a lo largo de los años, impulso por lo que hoy en día se hace necesario desarrollarlo en cada gestión que se lleve a cabo en el área de trabajo, sin embargo, hay que saber usar y desarrollar el liderazgo puesto que es un tema complejo aplicar en muchos casos. Liderazgo supone una acción de influencia sobre los demás, y que estos a su vez influyan en otros, convirtiéndose así en una cadena.

Por su parte Cai, Lysova, Khapova y Bossink (2018), en su artículo titulado Liderazgo de servicio y comportamiento de trabajo innovador en empresas de alta tecnología chinas: un modelo de mediación moderada de trabajo significativo y autonomía laboral, en el resumen de la investigación se hace mención que los académicos reconocen el papel fundamental del comportamiento de trabajo innovador (IWB) de los empleados para facilitar la innovación organizacional en las industrias de alta tecnología.

Sin embargo, el conocimiento actual está lejos de ser completo para pintar una imagen clara de cómo evocar a los empleados IWB en la industria de alta tecnología china. Muchas empresas chinas de alta tecnología enfrentan el desafío de pasar del liderazgo basado en la jerarquía hacia estilos de liderazgo más centrados en los empleados, ya que los estilos tienen diferentes efectos en el IWB de los empleados.

Esta perspectiva puede complementar y agudizar la imagen incompleta. Basándose en un modelo componente dinámico de creatividad e innovación, este estudio propone y prueba un modo de mediación moderado que examina la influencia positiva hipotética del liderazgo de servicio en el IWB de los empleados a través de un trabajo significativo, así como el papel moderador de la autonomía laboral en este proceso. Recopilamos datos (N = 288) de tres

empresas chinas de alta tecnología y descubrimos que las percepciones de los empleados sobre el trabajo significativo median la relación entre los líderes de servicio y el BIT.

También se descubrió que esta relación de mediación está condicionada a la función moderadora de la autonomía laboral en el camino del liderazgo de servicio al trabajo significativo. Los resultados muestran además que el efecto indirecto del liderazgo de servicio en el trabajo significativo de los empleados IWB es que el trabajo significativo solo existe cuando la autonomía laboral es alta.

Resaltando además la investigación realizada por Caí, Lysova, Khapova y Bossink (2018), detalla un liderazgo empresarial desde el punto de vista creativo, en el cual los participantes tienen la oportunidad de ser espontáneos al momento de liderar procesos, compañías y demás aspectos a lo largo de su carrera o vida. Un líder forma carácter, el cual permite obtener resultados favorables o esperados cuando desarrolla un proyecto. En todo momento hay que mostrar rasgos de creatividad que afecten en el entorno de una manera positiva y favorable en la compañía.

El artículo de investigación realizado por Gómez, Lacasta, Martínez-Tur y Rodríguez (2017), lleva por nombre Avances en el liderazgo: un marco de competencia para líderes profesionales, expone que las organizaciones de inclusión de plena y muchas otras del tercer sector están promoviendo un cambio organizativo porque la orientación de las personas y la transformación social implican una profunda reforma en la cultura, los procesos y la estructura de cada organización.

El ejercicio de un liderazgo adecuado es fundamental para asegurar un cambio exitoso. Por esta razón, plena inclusión ha iniciado un proceso para desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para gestionar el cambio en las personas que lideran las organizaciones y sus

servicios. Se ha desarrollado un marco de competencias para estas personas, con la ayuda de un equipo de las universidades de Valencia y Valladolid, será la base para un futuro programa de postgrado. Se realizaron dos sesiones de trabajo, una con gerentes y otra con personal técnico experto en procesos organizativos. Identificar competencias clave y necesidades formativas. El resultado final es un marco de competencias de líderes profesionales organizados en tres dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes, y cinco niveles: competencias personales, relacionadas con las personas, los equipos, la organización y el medio ambiente. Este marco es la base para organizar los sistemas de aprendizaje y capacitación necesarios para capacitar a los líderes profesionales que la inclusión de plena desea y necesita.

Descubrir las fortalezas que tiene una persona para liderar un grupo, no es tarea fácil, ya que, se debe adquirir una serie de competencias y destrezas que le permitirán liderar y obtener los resultados deseados con éxito. Una de las claves mencionadas por Gómez González (2017) es la organización, puesto que un líder obtiene mejores resultados cuando desarrolla este hábito y lo pone en práctica día a día, esto crea profesionales capacitados para afrontar nuevos retos.

Los aportes realizados por Blanch, Antino y Rodríguez (2016), especifica que el objetivo de su artículo es doble; en primer lugar, se establece los límites teóricos del liderazgo positivo y las razones de su aparición. Está relacionado con el nuevo paradigma de la psicología positiva que recientemente ha ido configurando el alcance del conocimiento organizacional. Este marco conceptual ha desencadenado el desarrollo de las diversas formas de liderazgo positivo (es decir, transformador, servidor, espiritual, auténtico y positivo), aunque la construcción no parece definida de manera unívoca, estos diferentes tipos de liderazgo se superponen y comparten una afinidad significativa. En segundo lugar, revisamos la evidencia empírica que muestra el impacto del liderazgo positivo en las organizaciones y resaltamos la relación positiva entre estas formas

de liderazgo y las variables clave de la organización. Por último, analizamos futuras áreas de investigación para seguir desarrollando este concepto.

Al tomar como base el liderazgo positivo y su inclusión en la sociedad se obtienen mejores resultados, a su vez un equipo comprometido y orientado al éxito. Como lo relata el autor, el liderazgo positivo debe ser transformador, servidor, espiritual, autentico y positivo para garantizar su correcta implementación, además propone ser una línea de investigación en ascendencia con diferentes enfoques.

Teniendo en cuenta las investigaciones y aportes sobre liderazgo de los autores antes mencionados para Hermsilla, Amutio, Da costa y Páez (2016), el liderazgo transformacional, se destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para guiar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación. Este estudio se desarrolló en cuatro organizaciones en una muestra de gerentes ($n = 47$) y subordinados ($n = 107$) en las provincias de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra (España). El liderazgo transformacional está más fuertemente asociado con la satisfacción del líder, la efectividad percibida del líder y la motivación para trabajar en el caso de los subordinados con el liderazgo transaccional.

En el caso de los gerentes, el liderazgo transaccional se asocia con la misma fuerza que el liderazgo transformacional a la satisfacción y la eficacia. Sin embargo, existe una relación más fuerte con la motivación que el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación para trabajar horas extras a través de una mayor satisfacción. Los resultados se discuten en relación con los valores dominantes y la cultura organizacional.

Al encontrar un tipo de liderazgo basado en la satisfacción del líder se originan cambios e innovaciones en la organización. Cuando un equipo trabaja orientado hacia el logro, al

cumplimiento de metas y está determinado, permite en el líder sentir satisfacción por el deber cumplido y este a su vez resalta la importancia de innovar procesos que le permitan mantener a su personal motivado, que encuentren en el líder un amigo y no un jefe, que se sientan a gusto al momento de desarrollar una meta.

Bases teóricas

Liderazgo

La palabra liderazgo supone varias definiciones según la perspectiva de cada autor, pero siempre con un mismo punto en común el cual señala la actividad que cumple un líder de impactar positivamente en la vida de otros, en este orden de ideas Maxwell (2016), define el liderazgo como influencia. El que piensa que es líder y nadie lo sigue se está engañando. Al relacionar el liderazgo con la influencia, este resalta el papel que juega una persona en un grupo determinado en una tarea determinada, es decir, como puede predominar una persona desde este punto.

Cuando se ejerce influencia, se puede asociar además con acontecimientos que han pasado a lo largo de nuestra vida, viendo esto como el impacto que dichos acontecimientos han causado en nosotros, dejando una huella o una referencia. La influencia es una habilidad que se puede desarrollar, en el libro *Power and Influence*, el autor expone la idea del “triángulo de poder” para ayudar a los líderes a seguir adelante. En el expone que los tres componentes del triángulo son: comunicación, reconocimiento e influencia.

La investigación de Maxwell sobre liderazgo se puede resumir, en una palabra: influencia, siendo vista como la capacidad que tiene una persona de impactar bien sea de manera positiva o

negativa en los demás. Cuando se trabaja en equipo, se puede notar la presencia de líderes, y aunque no todos lo hacen de la misma manera habrá una persona que sobresalga ante los otros, bien sea por sus ideas, intervenciones, forma de innovar, creatividad u otro aspecto que resalte al líder.

Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio, Lussier y Achua (2016). También ponen en contexto la pregunta ¿los líderes nacen o se hacen?, para ellos y muchos otros autores ambas posiciones lo constituyen, el líder efectivo no solo nace o se hace, nace con alguna capacidad de liderazgo y la desarrollan. Por lo tanto, ambas perspectivas se añaden al debate sobre los orígenes de las habilidades del liderazgo.

La definición de liderazgo por parte de los autores Lussier y Achua (2016), se asemeja a la relatada por Maxwell, ya que tienen un punto en común como lo es la influencia. También resaltan si un líder nace o se hace, cabe anotar que ambas posiciones generan en algunas personas conflicto por los diferentes puntos de vista que la persona tiene respecto al tema. Científicamente ambas son válidas, pero puede que una sobresalga más que otra, desde pequeño algunas personas muestran dotes innatos, mientras otras lo desarrollan a lo largo de su vida por medio de capacitaciones, lecturas y demás. Ambas se pueden ir mejorando para lograr ser un buen líder.

Por otro lado, Goleman (2015), centra su definición de liderazgo con la inteligencia emocional. El autor resalta que sin ella una persona puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente incisiva y analítica, y una provisión interminable de buenas ideas, pero aun así no será un gran líder. Para Goleman existen ciertos niveles de liderazgo, por ejemplo, los líderes autorizados movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes asociativos crean armonía y

lazos emocionales. Los democráticos construyen un consenso a través de la participación. Los líderes que marcan la pauta esperan obtener la excelencia y el autogobierno. Los líderes entrenadores preparan a la gente para el futuro y los líderes coercitivos exigen una sumisión inmediata.

Goleman describe el liderazgo desde la inteligencia emocional, un líder puede prepararse, tomar clases, autoayudas entre otras, pero si emocionalmente no está preparado para afrontar este reto, le será difícil ejercer liderazgo en otros. Un líder debe ser una persona con credibilidad, confianza en sí mismo, una persona que impulsa a otros a cumplir sus objetivos, a alcanzar sus metas y así mismo trabajan en conjunto por un bien u objetivo en específico.

Los líderes inspiradores hacen que el equipo quiera lograr más, los convence de unirse a su causa, consiguen el apoyo activo, los ayuda a trabajar mejor en grupo y los hace sentir orgullosos de formar parte de las comunidades que ellos crean, se comunican incansablemente y su destreza para escuchar y para hablar nos mantiene conectados con su visión (Murray, 2016). Las contribuciones de liderazgo del mencionado autor, resalta que el lenguaje es el método que usa un líder para transmitir su conocimiento e información al equipo, mantiene la sintonía, armonía y concentración al momento de cumplir una meta. Cuando el equipo enfoca la visión con la del líder se consiguen grandes resultados, en muchos casos más de los esperados, en esto yace la función de un buen líder.

Para quienes investigan sobre el liderazgo o quien se quiere desarrollar como líder, debe tener en cuenta que el líder inspira y motiva a las personas a cumplir sus objetivos por medio del apalancamiento, a creer y confiar en las capacidades que cada una de las personas que hay en un grupo. Cuando un líder es abierto, es decir, siempre está dispuesto a escuchar a su equipo, a ayudar a mejorar procesos, a guiar, hace que el ambiente laboral sea acogedor y armonioso.

El autor Newstrom (2011), a lo largo de su carrera define el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo, una organización sería solo una masa confusa de gente y máquinas. Por sus efectos, el liderazgo es similar al del químico secreto que convierte una oruga en una mariposa y revela toda su belleza que estaba en potencia de la oruga. El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad.

Resaltando el aporte que Newstrom (2011), hace sobre liderazgo y al identificarlo como catalizador, supone para la persona el desarrollo de su potencial y como lo da a conocer a su equipo de trabajo. Cuando el líder descubre su potencial brilla y hace que todo a su alrededor se destaque, su equipo trabaja a gusto, se cumplen los objetivos y la armonía en el grupo de trabajo es amena. El líder cataliza sus emociones y las convierte en energía, la cual es transmitida al equipo de trabajo. El liderazgo es una parte importante de la administración, por ello su principal función es influir y que de esta manera los objetivos que han sido trazados sean cumplidos y halla satisfacción personal y laboral.

Para Goleman y Senge (2016), un líder es aquel que es capaz eficaz es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación, constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores.

El liderazgo está considerado en términos de su eficacia o su ineficacia, pero hay otro aspecto del liderazgo, su ética o moral. Permite un correcto enfoque ante los cambios del entorno

y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización. Es un proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado (Burns, 1978).

Estilos de liderazgo

En los estilos de liderazgo que pueden existir Goleman (2015), identifica seis estilos claves y fundamentales en el desarrollo de un líder, en su descripción dice que los ejecutivos utilizan solo cuatro de esos seis, que a su parecer producen de forma regular un efecto positivo en el ambiente de trabajo y los resultados. Los estilos de liderazgo son: el visionario, el entrenador, el asociativo, el democrático, el que marca pauta y el coercitivo.

Para Newstrom (2011), existen líderes autócratas, consultivos y participativos, estos tienen a su vez ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser dominante. Un ejemplo es una supervisora de fábrica que normalmente es autocrática, pero es participativa cuando determina los calendarios de vacaciones, y es consultiva cuando designa a un representante del departamento para el comité de seguridad.

Así mismo, dos estilos más surgen en la investigación de Newstrom (2011), siendo estos la consideración y la estructura, también conocidos como orientación al empleado y orientación a la tarea. Los líderes considerados se interesan en las actividades humanas de su personal. Tratan de construir el trabajo en equipo, apoyan el terreno psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas personales. Los líderes estructurados, orientados hacia las tareas, creen que obtienen mejores resultados si mantienen al personal constantemente ocupado, vigilan de cerca

las acciones de los empleados, hacen a un lado los asuntos personales y las emociones de éstos y los acicatean para que produzcan a niveles incluso más altos.

En las investigaciones realizadas por Goleman y Senge (2016), se encuentra el liderazgo situacional siendo este un modo sencillo de diagnosticar a cada uno de los miembros del equipo y mejorar su rendimiento en la empresa. Según esta teoría, los líderes deben centrarse en uno u otro estilo de liderazgo, en función del grado de disposición o madurez de sus colaboradores, entendido como las ganas de superación y la habilidad en el desempeño de sus tareas, de tal modo que el modelo de liderazgo no será el mismo ante un empleado que muestre poco deseo de superación, inseguridad o falta de experiencia, que otro que tenga un alto nivel de disposición, confianza y compromiso.

Teniendo en cuenta los aportes anteriores, Zuzama (2015), describe tres estilos de liderazgo entorno a la gestión organizacional siendo estos: el autoritario, que tiene un carácter dictatorial, el democrático, en que la toma de decisiones es colectiva, y el dejar hacer, en que la supervisión que lleva a cabo el líder de las tareas que ejecutan sus subordinados es mínima. Cada uno de estos estilos de liderazgo se relaciona con patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socioemocional distinto. Los tres tipos de líder presentan sus propias ventajas y desventajas, y no se puede decir que ninguno sea superior en todos los aspectos; no obstante, según la autora el democrático es el más efectivo de los tres.

Visionario

De los seis estilos de liderazgo, el visionario o autorizado es el más efectivo, pues eleva todos los aspectos del ambiente de trabajo. El líder autorizado es un visionario; motiva a la gente al dejarle claro que su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización. Las personas

que trabajan para este tipo de líderes comprenden que lo que hacen importa, y entienden las razones de esa importancia.

El liderazgo autorizado maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización, al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión más amplia, el líder autorizado define los estándares que gravitan en esa visión. Cuando ese líder proporciona información sobre el rendimiento obtenido (ya sea positivo o negativo), el criterio que sigue radica en si ese rendimiento fomenta la visión de futuro. Los estándares resultan claros para todos los empleados, tanto como las recompensas por conseguirlo.

Al encontrar un líder visionario en la empresa permite al equipo entrar en contexto con el plan a desarrollar en el trabajo, además, hace notar los aportes que el grupo realiza y que estos tienen un valor, se aprecia el trabajo realizado y al momento de corregir lo hace de una manera que puedan mejorar esos aspectos que estuvieron equívocos, además que trata de sacar lo mejor de la persona teniendo en cuenta sus puntos de vista. Un líder visionario contagia su visión al resto del equipo, enfocando en donde están y hacia donde se quiere llegar. Para Ramírez, Lay, Avendaño y Herrera (2018), el líder refleja eso que se quiere llegar a ser.

Por otro lado, Carrión (2007) define que el liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Los líderes se convierten en agentes de cambio y sirvientes (el liderazgo de servicio). El nuevo líder es un agente de cambio que anima a la gente a pensar y prepararse para un futuro incierto, pero además presenta un nuevo rol, el de sirviente de los demás ayuda, cree en el trabajo voluntario, pone ante todo a las personas, es un facilitador, es confiado, está abierto a nuevas ideas, es imaginativo, es positivo, es penetrante, tiene sentido del humor, escucha y enseña, saca tiempo para las personas

y las desarrolla, interactúa con sus seguidores, busca las buenas ideas e invita a hacer las cosas correctamente.

En los aportes realizados por Cifuentes (2006), Ramírez y Hugueth (2017), Ramírez y Ampudia (2018), Ramírez (2018), y Rincón, Sukier, Contreras y Ramírez (2019), resalta el liderazgo visionario como la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador. Para Cifuentes el líder que tenga una excelente comunicación será un gran visionario, de lo contrario ¿cómo podría impactar a su equipo si su comunicación no es efectiva?. El líder identificado como visionario, debe tener claro este aspecto, ya que de ello depende en gran parte la funcionalidad de su equipo.

Por su parte, el autor Jarrin (2008) y Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez y Cardona (2018), el líder visionario es el que entiende más sobre responsabilidad moral, se preocupa por construir modelos de desarrollo económico sustentable y que permitan dar lo mejor de ellos, son visionarios y actúan con sabiduría, la que proviene de adentro, del ser. Para Prato (2009), reorientar las tareas de liderazgo para un líder visionario requiere establecer metas, definir visión y valores empresariales enfocados en RSC, anticipar, ajustar y responder ante las presiones del medio externo; por supuesto, transformar la organización en función de los cambios globales del entorno; estructurar la organización y finalmente garantizar la supervivencia de la empresa.

Al tener en cuenta los aportes realizados por diferentes autores sobre un líder visionario, se considera que una persona con grandes expectativas tanto personales como grupales, puede dar un plus en la organización, de manera que motive a su grupo día a día para alcanzar los objetivos

que tiene la empresa, pero también los objetivos de un área de trabajo, es brindar una visión de lo que se quiere llegar a ser o lo que se quiere lograr.

Entrenador

Los líderes entrenadores son excelentes cuando se trata de delegar, asignan a sus empleados tareas desafiantes, incluso si eso significa que el trabajo no será realizado con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a hacer frente a un fracaso a corto plazo en aras de una mejoría a largo plazo. Este tipo de liderazgo es el que se emplea con menor frecuencia. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el rendimiento y en el ambiente de trabajo es marcadamente positivo.

Al hablar del estilo entrenador, este se enfoca principalmente hacia el desarrollo personal y no hacia temas relacionados de forma inmediata con el trabajo. Aun así, este estilo mejora los resultados, funciona bien en muchas situaciones laborales, pero quizás sea más efectivo cuando los que lo reciben están por la labor, por ejemplo, funciona particularmente bien cuando los empleados ya son conscientes de sus puntos débiles y quieren mejorar su rendimiento.

Goleman (2015) describe al líder entrenador como una persona que es paciente la cual espera una respuesta positiva de su equipo de trabajo, siendo aquel que guía calmadamente hasta conseguir los resultados esperados, en muchas ocasiones este proceso puede ir de manera lenta, pero esto no preocupa tanto al líder, ya que cree y confía en su equipo. En otros libros de la autoría de Goleman, se encuentra definido como el líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. Para Ramírez, Villalobos y Herrera (2018), Ramírez, Royero y El Kadi (2019), y Villalobos, y Ramírez (2018), el líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos cuestionen su forma

de funcionar, potenciando la mejora constantemente, sin ofrecer demasiadas guías y tutorizaciones, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismas.

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Como tarea principal los líderes elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo, está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño. Según Goleman (2015) y Rincón, Contreras y Ramírez (2017), el líder transformador capacita y desarrollo del personal, posibilitando la auto realización del talento humano.

Es por ello que el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor, Gutiérrez (1999). En otras definiciones de entrenador se encuentra la realizada por Bass (1981), quien dice que un líder transformacional es considerado como entrenador o mentor de los seguidores cuando presta atención especial a cada una de las necesidades que estos tengan para su logro y desarrollo, haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Parte de las investigaciones realizadas por Goleman (2015), detallan que las empresas se han dado cuenta del impacto positivo de este estilo y procuran convertirlo en una competencia esencial, en muchos casos las empresas realizan bonificaciones a los ejecutivos con el fin de obtener grandes resultados para la empresa, cabe resaltar que este trabajo se logra en conjunto con un líder que vaya orientado al logro.

Para Parra (2016), el líder entrenador en esencia se debe entender como medio continuo de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando actividades, métodos y

herramientas a ser aplicadas, programando directamente el desempeño del grupo de personas o cargos específicos. Del mismo modo Sanabria (2015), Annía, Villalobos, Romero, Ramírez y Ramos (2018) y Villalobos, Ramírez y Díaz-Cid (2019), lo define como las tareas educativas, otorgando a los colaboradores de la organización, conocimientos, herramientas y destrezas necesarias para realizar su labor efectivamente.

Según Martínez (2013), consideran que el líder entrenador faculta desarrollar capacidades, competencias, habilidades y conocimientos, permitiendo reconocer el grado de formación continua que el individuo requiere, con el objetivo de mantener efectividad para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Aplica acciones tendientes a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo.

La tendencia entrenador del liderazgo, de acuerdo a lo expuesto por Robbins (2009), es que ayudan notablemente al personal a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez a la retroalimentación comunicacional.

Por su parte, para Hesselbein y Goldsmith (2007), el liderazgo es un arte de capacitación, dado que las mismas habilidades que poseen los líderes para desarrollar las tareas, puede a ayudar a los otros a aprender. Siendo entonces el líder un modelo a seguir que oriente los procesos de capacitación en beneficio de los miembros de la organización. En el caso específico de las Empresas Comerciales, supone un rol formador en el líder, que fomente una cultura de la

actualización y perfeccionamiento permanente.

Al investigar la opinión que los autores antes mencionados tienen sobre líder entrenador, se puede resumir, en una palabra: coach, teniendo en cuenta que este es aquel que valga la redundancia entrena a su equipo para mejorar indicadores y obtener mejores resultados. Para un líder este entrenamiento en muchos casos se basa en la motivación, bien sea espiritual, emocional, social, laboral y demás, el coach sabe llegar a las personas y sacar su máximo potencial. Un coach orienta y motiva a su personal a ser mejor cada día, muestra lo positivo, pero también lo que negativo que hay en cada persona con el fin de mejorar en el ambiente laboral o social.

Asociativo

El líder asociativo dice que las personas son lo primero. Este estilo de liderazgo se centra en la gente, los que lo defienden valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder asociativo se esfuerza en mantener a sus empleados felices y en crear armonía entre ellos. Dirige al grupo construyendo fuertes lazos emocionales y a continuación cosechando los beneficios de semejante enfoque, beneficios que consisten principalmente en una feroz lealtad.

Este estilo tiene también un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se llevan bien hablan mucho entre ellas, comparten ideas e inspiración, y este estilo promulga la flexibilidad, pues los amigos confían los unos en los otros, y permite la tendencia a la innovación y a la toma de riesgos. El líder asociativo ofrece una gran cantidad de feedback positivo, proporcionando una sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho. Este tipo de feedback tiene un poder especial en el lugar de trabajo porque rara vez se produce más

allá de la revisión anual, la mayoría de los empleados no suele recibir ningún tipo de feedback en relación con su esfuerzo diario, o, si acaso, el que recibe es negativo. Eso hace que las palabras de felicitación del líder asociativo resulten todavía más motivadoras.

Los líderes asociativos son maestros a la hora de construir la sensación de pertenencia a un equipo, cuando se pone primero el sentir de las personas, sus emociones y sentimientos, se tiene en cuenta cada aspecto que hace que las personas de un equipo de trabajo desarrollen mejor una tarea asignada (Hernández, Caridad y Sukier, 2015; García, García, Navarro y Sukier, 2017; Sukier, Neira, Portillo, Hernandez y Fabregas, 2017; y Sukier, Hernandez, Portillo, Valle, García y García, 2018). Un líder asociativo tiene en cuenta cada punto de vista de su grupo para crear y mantener armonía, que haya un ambiente de trabajo acogedor, que las personas se sientan a gusto con las tareas asignadas y con sus compañeros, esta es una de las principales funciones del líder asociativo.

Para Casado y Gómez (2010), el líder asociativo es aquel que reflexiona, es sincero y se mueve por lo que realmente motiva al equipo, plantea una acción coherente frente a situaciones que se presenten en el entorno y contribuye al logro de los objetivos trazados por la organización. El estilo asociativo tiene un impacto positivo general que lo convierte en un enfoque adecuado en cualquier situación, pero los líderes deberían emplearlo especialmente cuando pretenden construir armonía en el equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o reponer la confianza perdida. El líder asociativo es aquel que trabaja con el sentir de los miembros de un equipo, pretende lograr una satisfacción personal en cada ser, generada por el cumplimiento de logros propios, cuyo resultado es la eficiencia en los procesos de la empresa. A nivel general maneja una adecuación en múltiples situaciones, es coherente y paralelo en los logros personales vs corporativos.

Desde un ámbito empresarial la asociatividad se define como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Este concepto engloba a la mayoría de los aspectos que inducen a una mayor agregación de intereses entre las Pymes.

Partiendo de las definiciones que los anteriores autores tienen sobre el líder asociativo, se puede decir que desde cualquiera que sea el ámbito en que este sea implementado, un líder trata de asociar o juntar a todas las personas de su grupo sin importar las diferencias que hallan, esto con el fin de lograr un objetivo o una meta ya trazada. Esto se puede presentar en el ámbito social, empresarial, académico, familiar y laboral, busca la forma de armonizar el ambiente y asimismo ayudar a otros a cumplir sus objetivos.

Democrático

Un líder genera confianza respeto y compromiso. Al permitir que los empleados se expresen a la hora de tomar decisiones que afectan a sus objetivos y a la manera en que realizan su trabajo, el líder democrático incrementa la flexibilidad y responsabilidad, al atender a las preocupaciones de los empleados el líder democrático aprende qué hacer para mantener la moral alta. Este enfoque es ideal cuando un líder se siente inseguro sobre la mejor dirección a tomar y necesita ideas y consejos de empleados expertos, e incluso si un líder tiene una visión clara, el estilo democrático funciona bien para generar ideas que ayuden a obtener el objetivo. El estilo democrático, por supuesto tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer buenos consejos.

Teniendo en cuenta la definición del estilo democrático por Goleman, se infiere que, al no tener empleados motivados, orientados a un propósito o informados, el ambiente laboral no será el más adecuado, en este caso el líder debe desarrollar un plan de acción que le permita orientar a su equipo, creándoles una visión y comprometiéndolos a cumplir con lo antes propuesto. Cuando de liderazgo se trata, el líder debe tener confianza en sí mismo y en su equipo, marcar una posición que le permita socializar y escuchar cada opinión o perspectiva del grupo, puesto que trabajando con conjunto los resultados será increíbles.

Por su parte Lewin, Lippit y White (1939), el líder democrático se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste estilo el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario. La mayoría de personas tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático, sobre todo cuando han tenido malas experiencias con otros estilos. Sin embargo, el liderazgo democrático conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva.

Otro aspecto en cuanto al líder democrático o participativo es la mencionada por Sifuentes y Nieto (2014), en este caso se utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Por su parte, Gitman y McDaniel (2007), plantean que el liderazgo democrático es consensual, es decir, el líder propicia la interacción de asuntos y alternativas, para que después

las partes interesadas que convengan una decisión final, tal como lo hacen los mediadores laborales. En este enfoque el líder se interesa por las ideas y actitudes de los subalternos, les enseña y contribuye a coordinar sus esfuerzos; pero sobre todo comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo.

Sobre el particular, Ramos (2005), explica que el líder democrático comparte el problema con sus subordinados y subordinadas como grupo y juntos estudian las posibles soluciones y alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo consensuado sobre cuál es la mejor solución. Por lo que, el líder no influye para que se adopte su solución, sino que la toma de decisión incluye al grupo. En este contexto, es útil que los líderes sigan métodos participativos cuando la calidad de decisión es importante, si es necesario que el personal subordinado acepte la decisión y cuando se espera que los subordinados y subordinadas presten mayor atención a los objetivos de los grupos que a sus propias preferencias.

Por otra parte, Lussier y Achua (2016), explican que el liderazgo democrático genera un compromiso variable con alta competencias, permitiendo la creación de normas en las tareas y relaciones de los equipos. En este sentido, hay menos conflictos, mayor unidad de equipo, más armonía, las funciones están definidas con claridad, permitiendo un grado de cohesión y toma de decisiones del equipo más alto.

Este estilo de liderazgo permite incluir las opiniones y puntos de vista del grupo en general, pero también admite que el líder sea quien tome la mejor decisión una vez se haya analizado los aspectos positivos y negativos que el grupo ha dicho, al tener la participación activa del mismo el clima laboral se torna adecuado y mejora la relación con el líder, puesto que éste tiene en cuenta la opinión de sus subalternos.

Que marca la pauta

El líder marca estándares extremadamente altos de rendimiento y da ejemplo. Siente la obsesión de hacer las cosas mejores y más rápidas, y le pide lo mismo a todos los que lo rodean. Identifica con velocidad a los empleados que ofrecen un rendimiento pobre y les exige más. Y si no responden a esa exigencia, los sustituye por otros que si lo hagan. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son altamente competentes y requieren pocas instrucciones y poca coordinación.

El autor resalta la sustitución como método para mejorar la efectividad en el área de trabajo. Esto quiere decir que si uno o más empleados no se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa son reemplazados por otros que si adquieren dicho compromiso. También resalta el equipo que es eficiente, en este caso el líder pide más de lo que espera en el desarrollo de tareas del grupo, establece metas y desafíos atractivos, esto lo hace con el fin de obtener grandes resultados de un equipo competente y con talento.

Un método que consiste en estimular la conducta continua es ofrecer recompensas atractivas para el desempeño deseable. Los reforzamientos positivos son el salario, las promociones, el tiempo libre, el incremento de estatus, etc. Actualmente existe un debate sobre cómo usar la recompensa o el castigo, y el consenso general es usar las recompensas (ser positivo y no negativo) cuando sea posible. Con ello de cierta manera se marca pauta, pues se logra un acuerdo entre ambas partes, esto como parte de motivación y orientación a los resultados.

Para Goleman (2015) el líder manifiesta que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el

desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.

Se caracteriza por visualizar un enfoque más allá de lo próximo, es activo y ambicioso, pretende obtener resultados más allá de lo común, de lo esperado y de lo propuesto por el equipo de trabajo; fijando estándares de desempeño altos, conciencia, deseo de logro e iniciativa, funciona para recibir resultados rápidos de equipos competentes, evitando múltiples impactos negativos en la organización. En muchos casos este estilo de liderazgo marca una diferencia en algunas personas, aquellas que se identifican con este proceso, y abren su mente a todo lo que el líder puede brindar de manera positiva en sus vidas. No todas las personas se identifican con este estilo, puede que tome tiempo saber que estilo de liderazgo es el mejor para cada uno.

Otras definiciones sugieren que marcar pauta, es hacer diferencia en algo o en alguien. Cuando tomamos este pequeño concepto y se lleva al liderazgo, se identifica de cierto modo quien es la persona que ejerciendo roles de liderazgo marca la vida de alguien todo esto para mejorar bien sea en aspectos emocionales, laborales, sociales, familiares, académicos entre otros. Por lo general a lo largo de la vida se puede encontrar personas o líderes que están dispuestos a compartir su conocimiento con otros.

Coercitivo

Entre todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de situaciones. Pensemos en lo que este estilo supone para el ambiente de trabajo. La flexibilidad es la peor parada. La tendencia extrema del líder a tomar decisiones unilaterales elimina la posible aparición de nuevas ideas. La gente se siente tan ignorada que piensa ni siquiera me voy a molestar en presentar mis ideas. ¿Para qué, si no van hacer otra cosa que pasarlas por alto?

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial en el sistema de bonificaciones. Los empleados de mejor rendimiento se sienten motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona esa satisfacción. Y finalmente este estilo socava una de las principales herramientas del líder: motivar a sus empleados haciéndoles ver como su labor se encuadra dentro de un objetivo común.

El estilo coercitivo debería ser empleado solo con extrema cautela y en las pocas situaciones en las que resulta absolutamente imperativo, tales como durante un cambio de rumbo o cuando se sufre la amenaza de una absorción hostil. En esos casos el estilo coercitivo puede romper con los malos hábitos de negocio e incitar al personal hacia nuevos métodos de trabajo. Incita de una u otra manera a cambiar hábitos, y aunque no se considera muy usado, permite en el líder tomar decisiones al momento de corregir errores. Dicho de otra forma, el coercitivo alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia, puesto que en época de crisis se puede cambiar la situación implementando nuevas y mejores ideas.

Para Zuzama (2015), un líder coercitivo es aquel que se le conoce como autoritario, se caracterizan por el hecho de monopolizar la toma de decisiones. Es esta persona quién determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones.

A pesar de las connotaciones negativas de la palabra “autoritario”, Zuzama (2015) insiste en que este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas. Los líderes autoritarios también se caracterizan por participar poco en realización de las tareas laborales en sí mismas. Según las observaciones de Zuzama el liderazgo de estilo autoritario conlleva el riesgo de que se

produzca una “revolución” por parte de los subordinados. La probabilidad de que esto suceda será mayor cuanto más marcado sea el carácter autoritario del líder.

Por su parte los aportes realizados por Rodríguez (2005), connota al líder autoritario como el que asume toda la responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Este estilo de liderazgo, aunque no es el más recomendable para ser implementado en una organización, según la descripción de algunos autores tiene sus aspectos positivos, sin embargo, la mayoría lo vería como un estilo no adecuado a implementar, puesto lo que hace es ver al líder como un jefe autoritario, y lo que busca el líder es impactar de manera positiva en la vida de otros, logrando influir y generar cambios tanto en las organizaciones

Para Lussier y Achua (2016), en su libro titulado Liderazgo resalta el castigo como medio de motivación, siendo este el método más controvertido y el menos eficaz para motivar a los empleados para que hagan un trabajo. Quizás reduzca la conducta inapropiada, pero si se utiliza en exceso puede causar otras conductas indeseables, como la moral frágil, la disminución de la productividad y actos de robo o sabotaje. En otras palabras, el castigo se usa para proporcionar una consecuencia no deseable para la conducta indeseable.

Niveles de liderazgo

El desarrollo de un líder va más allá de lo que ha estudiado o aprendido por medio de clases o cursos tomados, la función principal que lleva a una persona a ser un líder representativo es la de servir y enseñar a otros a ser mejores en sus tareas, a dar más cuando es necesario; un líder no podría desarrollar los cinco principales niveles de liderazgo, pero si podrá usarlos con los diferentes tipos de persona que halla en su entorno o grupo.

Para Maxwell (2016) existen cinco niveles de liderazgo entre los cuales encontramos: la posición, el permiso, la producción, el desarrollo humano y la personalidad, esta última como el peldaño a lograr con esfuerzo y esmero para ser un verdadero líder. Cuando se logra cumplir con lo propuesto por Maxwell y se logra alcanzar los niveles antes mencionados, el líder aumenta su creencia y la de las personas de su alrededor. Consigue influir de manera positiva en otros, bien sea en aspectos personales, sociales o laborales.

Para Lussier y Achua (2016), el liderazgo consta de tres niveles entre los cuales se encuentran: el individual, el grupal y el organizacional. Teniendo en cuenta que el individual es aquel en el que el líder se enfoca en sí mismo y la relación con los seguidores. El nivel individual también se puede nombrar como proceso diádico. Por su parte el nivel grupal enfoca la relación del líder con el grupo de seguidores. Este nivel centra la manera en que el líder contribuye a la eficiencia del grupo. Finalizando con el nivel organizacional, el cual se enfoca en la organización y también se conoce como proceso organizacional. Los individuos y los equipos contribuyen al éxito organizacional.

Por su parte Murray (2016), explica que los líderes son muy humanos: están llenos de debilidades y fallas, como usted y como yo. Casi ninguno tiene problemas en hablar de sus

debilidades. Todos, sin embargo, son exitosos en sus carreras y han subido a la cima de organizaciones que emplean, a veces, hasta cientos de miles de personas. Han tenido que dar la cara a los medios en tiempos de crisis, dar discursos en reuniones con gente influyente y exponerse a la mirada escrutadora del público. Para Murray existen doce principios los cuales conllevan a una buena comunicación de los líderes.

Por otra parte, Collins (2002) en su libro “Empresas que Sobresalen explica que una de las razones del por qué unas empresas sobresalen y otras no, es que las mismas están lideradas por lo que él llama: líder de nivel 5. El líder es un individuo talentoso, le entrega a la organización importantes contribuciones debido a su talento, maestría, conocimiento, habilidades, fortalezas y buenos hábitos de trabajo, son excelentes activos que si no evolucionan se convierten en individualistas incapaces de trabajar en equipo.

Posición

La única influencia que se tiene proviene de un título. Las personas que se quedan en este nivel toman parte en derechos territoriales, protocolos, tradición, y organigramas. Estos aspectos no son negativos a menos que lleguen a constituirse en la base para generar la autoridad e influencia, pero son un pobre sustituto de la capacidad de liderazgo. Una persona puede estar en “control” porque ha sido nombrada para ocupar una posición.

Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir los procedimientos apropiados. El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Los líderes posicionales tienen más dificultad para trabajar con voluntarios, empleados y gente joven. Los voluntarios no tienen que trabajar en la organización, de manera que no hay ninguna palanca económica que pueda accionar el líder posicional para obligarlos a responder.

Lo antes citado explica un nivel de liderazgo por nombramiento, esto se puede entender como imposición, la cual en diferentes casos puede ser positivo y en otros negativos para el equipo. Cuando un líder no desarrolla bien su papel, las personas a su cargo tienden a trabajar de mala gana, a no estar comprometidos y en muchos casos a no culminar bien su trabajo porque no es valorado. El liderazgo puede ser complejo pero un buen líder puede mejorar debilidades en fortalezas siempre que exista compromiso por ambas partes.

Maxwell define además la Posición como “La gente le sigue porque tiene que hacerlo”. Es el nivel más bajo de liderazgo para cualquier persona, se basa en un título o descripción de trabajo. Si la gente sigue a un líder sólo porque se le ha nombrado jefe o líder de equipo, ese es un líder por posición. La gente sólo lo sigue o piensa que lo sigue porque tiene que hacerlo. La mejor prueba para saber si usted es un líder de posición, es pedir a la gente que le siga más allá del límite de autoridad establecida. Si no quieren, el líder está en nivel 1 de dicha escalera.

El liderazgo que se queda en este nivel por largo tiempo se debilita en vez de fortalecerse, ya que se requiere que otros lo sigan simplemente porque es el jefe, pronto pierde el respeto de la gente. Desde la perspectiva de Maxwell (2016), la posición de un líder 360° infiere que un lugar en la cima no hace que nadie sea un líder, la verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos.

Al hacer mención a lo aportado por el anterior autor, este contextualiza la posición de un líder por lo que este pueda brindar en talento a su equipo, no importa el estatus en el que se encuentre siempre y cuando tenga la disposición de aportar un plus al equipo, esto se logra a través de la influencia y en este caso Maxwell (2016) hace mucho énfasis en ello; ya que por medio la influencia se puede llegar a más personas, se pueden lograr mejores resultados, se llega a ser un mejor líder dando un buen ejemplo, realizando aportes positivos.

Permiso

Una persona en el nivel de permiso dirigirá por interrelaciones. La agenda no tiene nada que ver con “la ley del más fuerte” sino con el desarrollo de la gente. En este nivel, el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos del individuo. Fred Smith dice “Liderazgo es lograr que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo”. Eso sucede únicamente cuando usted sube al segundo nivel de influencia. A la gente no le importa cuánto sabe usted, sino hasta que sabe cuánto le importa la gente a usted.

El liderazgo comienza en el corazón no en la cabeza. Florece con una relación significativa, no con más reglas. Las personas influenciadas por este nivel trabajan de manera placentera porque encuentran un líder que se interesa por las personas; la gente lo sigue porque quiere y darán más de lo que se les ha pedido. Cabe resaltar que quedarse en este nivel por mucho tiempo tiene su contra, uno de ellos es que las personas no obtengan descanso, ya que, estarán esforzándose por lograr los resultados. Es en este punto cuando el líder tiene en su poder subir de nivel y compensar a su equipo.

La gente le sigue porque quieren hacerlo. Este nivel de liderazgo se basa en la relación de un líder con sus seguidores. Cuando estos últimos comienzan a tener confianza a un líder, entonces comienzan a seguirle porque quieren. Los seguidores respetan y admiran mucho al líder y éste gana facultad para influir sobre ellos. Cuando el líder tiene el beneplácito de la gente para dirigir, todo el proceso de liderazgo se hace más grato para todos. Pero sólo las relaciones positivas no son suficientemente fuertes para crear un liderazgo duradero. Para cosechar las recompensas de un liderazgo positivo, tiene que subir al siguiente nivel.

El liderazgo es una oportunidad de servir. A los líderes en el nivel permiso les gustan las personas y desean ayudarlas, las quieren ver triunfar. La actitud que prevalece es la de servir a

los demás y sacar a relucir lo mejor de aquellos con quienes trabajas, las personas deciden seguirlo no por compromiso, contrario a esto lo hacen por voluntad propia, creando así un vínculo contributivo a las metas propuestas.

Producción

En este nivel empiezan a suceder cosas buenas. Las ganancias se aumentan, el estado de ánimo se eleva, la rotación de personal es baja, se llenan las necesidades, se alcanzan las metas. Junto con este crecimiento viene el gran momento. Dirigir e influir en los demás es algo agradable. Los problemas se resuelven con un mínimo esfuerzo, las estadísticas actualizadas se dan a conocer al personal que sostuvo el crecimiento de la organización. Para Ramírez, Chacón y Valencia (2018), cada integrante está orientado hacia los resultados. En realidad, los resultados son la principal razón para la actividad. En el nivel de los resultados las personas se reúnen para lograr un propósito, les gusta reunirse para estar juntas, para lograr algo. En otras palabras, están orientadas hacia los resultados.

Teniendo en cuenta el aporte que Maxwell realiza sobre este nivel, se puede agregar que la motivación cumple un papel fundamental, puesto que las personas trabajan a gusto cuando se sienten cómodas, se sienten útiles y orientadas por el líder para lograr los resultados. Cada nivel suma para ser un buen líder. El liderazgo requiere de esfuerzo y constancia para conseguir los resultados deseados, sean estos a nivel personal, emocional, social o laboral. Al llegar a este punto el éxito es sentido por la mayoría de las personas, con ellos se logra solucionar los problemas con un mínimo esfuerzo a causa del ímpetu que se vive.

En este nivel de producción, la influencia se cimenta y el respeto crece por lo que el líder y sus seguidores logran juntos. La gente comienza a seguir por lo que el líder ha hecho por el equipo u organización. El éxito de un líder es beneficioso para todos sus seguidores y –por ende-

para la organización. Todo el mundo quiere resultados. En especial las personas gozan de los resultados cuando participan en su creación. En este nivel, el líder y los seguidores empiezan a disfrutar juntos del éxito (Ramírez, Chacón y Valencia, 2018).

Desarrollo Humano

El líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder en otros. El éxito sin que se pueda transmitir a otros es un fracaso. La principal responsabilidad de un trabajador es hacer su trabajo personalmente. La principal responsabilidad de un líder es capacitar a otros para hacer el trabajo. La lealtad al líder alcanza su nivel más alto cuando el que le sigue a crecido personalmente gracias a la dirección del líder. En este nivel el seguidor es leal al líder. ¿Por qué? Porque usted se gana el corazón de las personas cuando le ayuda a crecer. Los líderes que le rodean deben ser personas en las que usted personalmente dejó huella o les ayudo a desarrollarse de alguna manera, cuando esto sucede, el amor y la lealtad se verá en aquellos que están más cerca de usted y en quienes los líderes clave han dejado huella. El desarrollo humano de acuerdo a Rodríguez, (2015), potencia en el talento humano sus competencias de acuerdo a los retos de la organización, generando valor agregado en el personal.

Este nivel se puede resumir en dos palabras agradecimiento y lealtad. Cuando el seguidor siente cambios positivos en su vida gracias a la gestión del líder, surge como agradecimiento la lealtad. El seguidor muestra reciprocidad por la gestión del líder. Lo hace de manera agradable, desarrolla un trabajo impecable, demuestra compromiso y pasión. Asimismo, contagia a otros a unirse a su grupo de trabajo. Cabe resaltar que desde este punto se desprende el crecimiento a largo plazo. El compromiso de formar líderes asegura el progreso continuo de la organización y de las personas. En este nivel el líder puede desarrollar aspectos claves como: dar prioridad al

desarrollo de las personas, el líder es tomado como un modelo de imitación por los demás, entrega el corazón de manera que complemente su liderazgo y comprende que las personas son su mejor activo.

El nivel de la reproducción: La gente le sigue por lo que ha hecho por ellos, el llamado más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial. Los mejores líderes ayudan a desplegar el potencial de los otros para que también lleguen a ser líderes. El líder que avanza hacia el nivel de facultar personas cambia su enfoque. De inspirar y dirigir seguidores, pasa a desarrollar y a dirigir líderes. Cuando se convierte en un líder que desarrolla personas, se esfuerza por reproducir su liderazgo en otros y ayudar a la gente a alcanzar el desarrollo de su potencial. El tiempo que pase con personas es una inversión. Como resultado, le respetan no sólo por lo que haya hecho por el equipo, sino también por lo que ha hecho por ellos como personas.

En este nivel, el líder busca aumentar las opciones y la libertad de las personas, permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de potencial de habilidades y de bienestar. El líder desarrolla la motivación de conocer mejor al seguidor y buscar los recursos para gestionar el desarrollo personal y liderar los retos que afrontan, este también permite alcanzar un crecimiento personal en el ámbito profesional (Rodríguez, 2015).

En la investigación realizada por Papalia (2009), en la cual establece el desarrollo humano como los cambios que ocurren en las personas, así como las características que permanecen estables a lo largo de sus vidas muestran como el ser humano está en constante adaptación al cambio. Cuando se lleva a un contexto laboral las personas desarrollan habilidades y destrezas las cuales permiten que sean relevantes en su área, sin dejar atrás la importancia que tiene el líder y el trabajo realizado.

Personalidad

La gente lo sigue por lo que usted es y por lo que representa. Este escalón está reservado para los líderes que han pasado años ayudando a crecer a las personas y a las organizaciones. Pocos lo hacen. Lo que lo hacen son los más grandes en la vida. Únicamente una vida entera de liderazgo probado por nos permitirá llegar a este nivel y cosechar recompensas satisfactorias por la eternidad, todos somos líderes porque todos influimos en alguien. No todos pueden ser grandes líderes, pero pueden llegar a ser mejores líderes.

El aporte de Maxwell (2016) identifica este nivel como el último a alcanzar, de igual forma lo resalta como el más importante. Esto se traduce en la trayectoria que un líder ha tenido a lo largo de su vida y de la manera en como este ha dejado huellas significativas en otras personas. El líder al llegar a este punto siente plenitud, se siente satisfecho por la labor realizada y como sus aportes han sido valiosos para equipo y organizaciones. Los seguidores al igual que el nivel anterior son leales y están dispuestos a cumplir cuando el líder lo solicite. Uno de los mayores logros del líder en este nivel es que siente satisfacción al observar el desarrolla y el crecimiento de los demás.

El líder cuenta con la capacidad para influenciar a los demás y dirigirlos, habilidad para relacionarse con los demás como factores básicos. Tiene rasgos marcados, es definido, seguro y perseverante, busca también el desarrollo de los seguidores. Las personas con rasgos dominantes de emocionalidad quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir mediante la competencia y la influencia. Quienes no poseen una emocionalidad acentuada prefieren ser seguidores y no competir.

Enfoques emergentes sobre el liderazgo

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual (Jones y George, 2010).

El liderazgo transformacional se genera cuando líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de los valores y las motivaciones. Según Burns (1978), el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. El concepto de liderazgo transformacional integra aspectos de ambos estilos de relación y se orienta hacia un estilo carismático, convirtiéndose en uno de los modelos más ubicuos en su campo de estudio durante los últimos veinte años.

El líder ejerce la función de plantear estrategias que generen resultados directos en los clientes y la comunidad. No se puede desconocer el rol estratégico del líder y el que se ejerce en los seguidores, de ahí que el liderazgo transformacional haya cobrado tanta fuerza en los últimos años. Sin embargo, la eficiencia en el proceso realmente no se puede determinar si los resultados del liderazgo sobre los clientes y la comunidad son positivos para todos los actores. El liderazgo

organizacional siempre estará buscando el éxito de la organización y con esta medida se evalúa la eficiencia del líder (García, 2015).

Neutralizadores

Son atributos de los subordinados, tareas y organizaciones que interfieren o reducen los esfuerzos del líder para influir en los empleados. Los neutralizadores son la distancia física, sistemas rígidos de recompensas y la práctica de hacer a un lado a los jefes, ya sea por los subordinados o los superiores. Por su parte Ramírez, Rincón y Prieto (2017), definen el liderazgo neutralizador como cualquier característica de la tarea u organización que impide que un líder actúe de determinada manera o que anula los efectos de las acciones del líder, tomado esto como un sustituto del liderazgo.

Por otro lado, Daft (2008) indica que las características de una situación contrarrestan el estilo de liderazgo e impide que el líder observe ciertos comportamientos, esto se presenta cuando el líder no está físicamente cerca de los subalternos, su capacidad para darles instrucciones se verá muy reducida. Con ello el autor da a conocer la importancia que tiene en muchos casos la presencia física del líder, ya que muchas personas trabajan de mejor manera si tienen al líder presente, pues sienten apoyo y seguridad al momento de hacer las cosas.

Teniendo en cuenta la definición de neutro por el diccionario Larousse (2018), sitúa su significado como algo que no está definido o determinado, al llevar esta descripción al contexto del líder se puede decir que es aquel que de cierta forma es imparcial en la toma de decisiones, para el líder puede representar lo mismo un sí que un no, lo cual puede jugar en su contra al momento de asignar una tarea o determinar una meta para el equipo, ya que el mismo equipo puede estar indeciso con la tarea asignada.

Un valioso aporte sobre liderazgo realizado por García (2015), en su artículo titulado Formulación de un Modelo de Liderazgo desde las teorías organizacionales, resalta las características del líder las cuales son determinadas más genéticas que socialmente. Dichas características pasaron a ser determinantes de las habilidades del líder. Luego surgió el enfoque de contingencia del liderazgo en el cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor.

Sustitutos

Son factores que hacen innecesarios las funciones del líder al sustituirlas con otras fuentes. Ejemplo de tales factores, son los continentes de las tareas, organización y empleados. La presencia de estos sustitutos como una fuerte experiencia de los subordinados, reglas claras o un grupo de trabajo bien cohesionado reduce la necesidad de la tradicional orientación hacia la tarea de un líder. Otros factores, como las tareas intrínsecamente satisfactorias, la orientación profesional de los empleados o la profunda necesidad de independencia de estos, reducen la necesidad de un líder de la conducta orientada hacia la consideración.

Por su parte Daft (2008) explica que en este modelo se identifican profesionales con grado elevado de estudios y que saben hacer sus tareas, no necesitan un líder que les imponga una estructura ni que les diga qué hacer. Además, los largos años de estudios con frecuencia desarrollan a los individuos autónomos que tienen motivaciones propias; es por ello, que los estudios profesionales y la socialización sustituyen al liderazgo orientado hacia las tareas y al orientado hacia las personas.

Para el diccionario Larousse (2018), define sustituto como poner a una persona o cosa en lugar de otra. Cuando esta definición es llevada al tema principal de liderazgo el grupo de seguidores puede asumir que de ser necesario cambiar al líder que tienen porque no se sienten

identificados o los roles han cambiado, el grupo se encuentra en la capacidad de hacerlo, siempre y cuando todos lleguen a la misma conclusión. Dicho en otros términos este enfoque connota que el líder en muchas ocasiones no es indispensable en el grupo, este último puede fluir de manera positiva por sí solo cuando no se sienten identificados con el líder, por ello buscan la sustitución del mismo, por otro cuyos patrones, acciones y conducta sean diferentes al anterior, y que este use métodos con los cuales el grupo de seguidores se pueda identificar.

Potencializadores

Son elementos que amplifican el efecto de un líder sobre los empleados. Una orientación directiva mejora si se eleva el estatus o las facultades de recompensa del líder, o cuando ese estilo de liderazgo se aplica en labores en que se presenta crisis frecuentes. Un estilo de liderazgo de apoyo mejora si se estimulan más actividades laborales basadas en equipos o si se incrementa la participación del empleado en la toma de decisiones. La contribución importante del enfoque de neutralizadores/sustitutos/Potencializadores es que las organizaciones tienen un remedio adicional en los casos en que no es factible reemplazar o capacitar al líder, o encontrar un mejor ajuste entre el líder y el puesto. No obstante, aquí también entran en juego las emociones del líder, alguien que antes creyó que tenía una importancia crucial y que ahora se da cuenta de que puede ser parcialmente sustituido puede sufrir una desmoralizante pérdida de autoestima.

Para el diccionario Larousse (2018) la palabra potencia significa capacidad para realizar alguna cosa o producir un efecto. En términos de liderazgo el líder debe producir un efecto positivo en los seguidores, una de las funciones del líder en enseñar y ser ejemplo para las demás, sacar su máximo potencial dar más de lo que está dispuesto a dar, ser siempre un referente para su grupo, que sea seguido por lo que es y no por lo que puede representar

económicamente. Para Rodríguez, (2015), la pontelización en el líder, posee la capacidad de elevar el nivel del personal, buscando en el talento humano el reconocimiento, que descubra para que es capaz, y a su vez lo direcciona por lo que le gusta.

Este enfoque de liderazgo emergente exige responsabilidad y compromiso, tanto personal como grupal. El líder lleva consigo la tarea de replicar los buenos hábitos y las buenas conductas para formar personas de bien, personas comprometidas con sus labores, el líder crea en el grupo sinergia por conseguir los resultados y metas propuestas en un principio, no descansa hasta lograr lo trazado y no descansa hasta ver su equipo triunfar.

Operacionalización de la variable

Definición nominal: liderazgo.

Definición conceptual del liderazgo:

Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio (Lussier y Achua, 2016).

Definición operacional del liderazgo:

Puntuaciones obtenidas en la escala de Likert de Hernández, Fernández y Baptista (2014), con 42 ítems que determinan el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, que implican el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio, respecto a los cuales el personal debe indicar las opciones de respuestas, (S): siempre, (CS): casi siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca, calificándose desde cinco (5) al uno (1) los

enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, siendo los puntajes altos índice de mayor aplicabilidad del liderazgo en las Pymes del sector industria y comercio.

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
Identificar los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla.		Estilos de liderazgo.	Visionario. Entrenador. Asociativo. Democrático. Que marca la pauta. Coercitivo.
Describir los niveles del liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.	Liderazgo.	Niveles del liderazgo.	Posición. Permiso. Producción. Desarrollo humano. Personalidad.
Caracterizar los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.		Enfoques emergentes sobre el liderazgo.	Neutralizadores. Sustitutos. Potencializadores.

Fuente: elaboración propia (2019).

Marco metodológico

El capítulo especifica el paradigma, tipo, diseño, población, técnicas e instrumento, y la confiabilidad de recolección de datos, plan de análisis de datos, y el procedimiento de la investigación con la finalidad de determinar el liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.

Paradigma de la investigación

La actividad investigativa, se orientó por paradigmas que condujeron el estudio de la realidad de una manera lógica, orientando a la investigadora sobre cómo actuar para abordar y explicar el objeto de análisis, el paradigma es una estructura constituida por una red de conceptos, de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas, permitiendo la evaluación crítica de problemas científicos a partir de métodos coherentes con la realidad investigada.

En este sentido, toda actividad científica está determinada por uno o varios paradigmas correspondientes a ellos, condicionando el modo de abordar los objetos, métodos, aquello relacionado con el conocimiento y manera de conocer (Herrera, Guerrero y Ramírez, 2018). En el criterio de Hurtado y Toro (2013), los paradigmas, constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de los fenómenos, un modo de desmenuzar la complejidad de la realidad, señalando al investigador la manera de actuar.

Al respecto, el enfoque de la investigación en curso es positivista y método cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que el conocimiento debe ser objetivo, generado a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el

análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas, asociado con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo.

Tipo de investigación

La presente investigación, la cual está enfocada hacia el liderazgo en las Pymes del sector Industria y Comercio de Barranquilla, se presenta de tipo descriptiva; debido a que estudia las variables mediante la obtención de datos de fuentes primarias y su propósito es describir el problema. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan éstas.

En este mismo concepto Arias (2012), señalan que un estudio descriptivo, es igual que los demás tipos de investigación, sólo que, con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio (organización de las empresas, clima laboral, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, entre otros). Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio; supone una adecuada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir lo que nos interesa.

Seguidamente, los autores citados anteriormente, evidencian que existen diversas características de la investigación descriptiva, que son fundamentales, entre ellas se destaca, la admisión para recabar toda la información necesaria y precisa llevando a cabo el objeto de la investigación. Permite describir y medir detalladamente el comportamiento de las variables e indicadores de la investigación.

Según su profundidad, se constituyó en una investigación descriptivo, que se llevó a efecto tomando en cuenta las realidades de los hechos que surgieron durante la investigación y tuvo como manejo la relación de la variable liderazgo. Para Hernández et al. (2014), este tipo de situación asocia variable mediante un patrón predecible para un grupo de población.

De acuerdo al diseño, el tipo de investigación fue de campo, siendo el origen de la información las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla. En este mismo orden de ideas, se cataloga como transeccional, en atención a los postulados de Hurtado (2012), debido a que la línea del tiempo fue en el período 2019, recolectándose los datos en un sólo momento, en un tiempo único; su propósito fue el analizar las variables en un momento dado, para luego procesar los resultados, dando origen a las conclusiones y recomendaciones.

Al mismo tiempo, Hernández et al. (2014), afirman que los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, estos pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos, a su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales - causales.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, según Tamayo y Tamayo (2007), se refiere a las estrategias que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconvenientes planteados en el estudio, pasos y etapas que se aplican para el logro de los objetivos planteados. Por su parte, el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus

interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación, estableciendo coincidencia con Arias (2012), para quien el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.

En el caso objeto de estudio, el diseño de la investigación se cataloga de campo no experimental; de acuerdo a Hernández et al. (2014), definen un estudio no experimental cuando no se da una manipulación deliberada de las variables y sólo se observan y analizan los fenómenos en su ambiente natural. De esa forma, la investigación en curso se cataloga como transversal, no experimental y de campo. Según Bavaresco (2008), siendo el propósito la descripción de características del fenómeno en estudio, el cual fue el conocimiento del proceso llevado en el análisis de alternativas al determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla. Por tal motivo, la investigación presenta un diseño transeccional descriptivo, el cual es concebido por Hernández, et al. (2014), como aquel que presentan un panorama del estado de una o más variables, su relación en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.

Población de la investigación

La población es el universo total de la investigación, con características homogéneas y necesarias para la realización del estudio y es quien suministra los datos de manera exacta, a fin de ayudar a conseguir un margen de eficiencia en la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2007), la población está determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos que fundamentan esta investigación.

En tal sentido, Hernández, et al. (2014) expresan que la población es el conjunto de todos

los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2007), mencionan que la población es el conjunto de unidades de las que se desean obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. También es definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible.

Para Arias (2012), es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, ésta queda delimitada por el problema y objetivos del estudio. En la investigación, su población de estudio estuvo constituida los líderes (gerentes) de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, adscritas a la cámara de comercio, constituidos por sesenta (60) empresas (ver tabla 2).

Tabla 2.
Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla

N°	Empresas
1	Mademeco S.A.
2	Industrias Saver S.A.
3	Condimar S.A.
4	Reyes Sierra Javier Oswaldo
5	Gamez Editores-Sistema Cardenal S.A.S.
6	Nidalca S.A.
7	Calidad Gráfica S.A.
8	Yesos y Caolines del Caribe S.A.
9	Suarez Buitrago Álvaro Andrés.

10	Solano Mindiola Marilin.
11	Camargo Cantillo Julian.
12	Comercializadora Pointer S.A.
13	Gómez Correa Dario.
14	Galvan Ascanio Nelson.
15	Muebles Lisan E.U.
16	Galvan Morales Luis Felipe.
17	Galan Guarin Luis Carlos.
18	Jassir Silebi Salvador Luigui.
19	Rosales Benitez Armando.
20	Industrias Sedal S.A.
21	Baena Dietes Fernando.
22	Oficaribe S.A.S.
23	Salzedo De Pinedo Margarita.
24	Montes Araujo Enrique.
25	Wooden Offic E.U.
26	Panificadora del Litoral S.A.
27	AF Suministros E.U.
28	Pesquera Larosa Del Mar S.A.
29	Blanco Leguizamon Alex.
30	Bolaños Luz Dary.
31	Lache Gomez Luis Miguel.
32	Lopez Patiño Said.
33	Nieto González José Octavio.
34	Plásticos Fayco Sociedad Anónima.
35	Kruger Park Enterprises S.A.S.
36	Consortio Industrial Aleados Del Cobre S.A. (CIALC S.A.S.)
37	Frigorífico La Parisienne S.A.

38	Haddad Berrio Mauricio.
39	Zambrano Núñez Andrea Carolina.
40	Laboratorios Best S.A.
41	Ladrillera Barranquilla Limitada.
42	Urquijo Illera Monica Elena.
43	Russo de Vivo Teresina María.
44	Perez Matera Mayra Cecilia.
45	Borge Reales Rodolfo Antonio.
46	Calcareos S.A.
47	Grosso Lewis Mario Fernando
48	Industrias Yidi S.A.
49	Gres Caribe S.A.
50	Colchones y Muebles Relax S.A.
51	Ingenieria y Servicios ABC E.U.
52	Pasteleria Jassir S.A.S.
53	IMW Colombia LTDA.
54	Barranquilla Industrial de Confecciones S.A.
55	Diseños y Muebles S.A
56	IMPUCHE S.A.
57	Farmaliquidados de Colombia S.A.S.
58	Fundiciones de Lima S.A.
59	Laboratorios Farmavic S.A.
60	Tubos Moore S.A.
	Total: 60 líderes.

Fuente: Base de datos de la cámara de comercio de Barranquilla, (2019).

Se seleccionaron estas empresas, por contar con un número de unidades gerenciales significativas que consta de departamentos o áreas de labor, número de personal y servicios, reportados por la cámara de comercio de Barranquilla, representativos para consolidar la

investigación. Estas instituciones disponen de organismos autónomos (propietarios) independientes, se pudo verificar que utilizan la misma gestión gerencial, padeciendo constantemente de cambio de mandos en su estructura organizacional, lo cual permitirá obtener hallazgos adaptados a la realidad.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son recursos empleados para facilitar la recolección y el análisis de los hechos observados, estos son numerosos y varían de acuerdo con los factores a evaluarse. Según Tamayo y Tamayo (2007), es aquí donde se explica el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos. Esta sección es la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará.

Se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, y como instrumento un cuestionario, el cual consiste en una lista de preguntas con escala de selección múltiples estructurado por cuarenta y dos (42) ítems, con una escala ordinal, mediante opciones de respuestas, (S): siempre, (CS): casi siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca. Bavaresco (2008), lo define como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa.

Por su lado, Hernández et al. (2014), manifestaron que este tipo de escalas es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, éstas direcciones pueden ser favorable positiva o negativa, de acuerdo con los cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, (tabla 3).

Tabla 3.
Codificación de las opciones de respuestas

Opciones positivas de Alternativa	Opciones Negativas Ponderación
(5) Siempre	(1) Nunca
(4) Casi Siempre	(2) Casi Nunca
(3) A veces	(3) A veces
(2) Casi Nunca	(4) Casi Siempre
(1) Nunca	(5) Siempre

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Por su lado, Tamayo y Tamayo (2012), afirman que los cuestionarios contienen aspectos del fenómeno considerado esencial, permitiendo, además, aislar ciertos problemas de interés principales, reduciendo la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de estudio. Al respecto, Hernández et al. (2014), afirman que un cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas. Para dar respuesta al propósito de la investigación se generó un baremo de interpretación de la media aritmética estableciendo el comportamiento de los indicadores del liderazgo, (tabla 4).

Tabla 4.
Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo el comportamiento de la variable liderazgo

Rango de puntaje	Categorización
1-1,79	Pésimo.
1,80-2,59	Moderadamente pésimo.
2,6-3,39	Moderado.
3,4-4,19	Moderadamente óptimo.
4,2-5	Óptimo.

Fuente: elaboración propia (2019).

Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Un instrumento es válido cuando este mide verdaderamente lo que se desea, es decir, la variable objeto de estudio. La elaboración del mismo constituye uno de los procesos primordiales de la investigación, la construcción del conjunto de preguntas que den respuesta a los objetivos, constituye la clave para obtener información requerida. La validez del contenido es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico.

Según Chávez (2009), la validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende de igual manera, para Hernández et al. (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez de un cuestionario para este autor, es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos, de acuerdo con el área específica de contenido. Para ello se consideró la validez de contenido a través del juicio de diez (10) expertos, quienes determinaron la pertinencia de los ítems en relación con la variable, los objetivos, dimensiones e indicadores, así como también la recolección de la muestra.

Según Chávez (2009), la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable y para la presente investigación, se utilizará la fórmula de Alfa Cronbach. Se realizó una prueba piloto a diez (10) sujetos, con características similares a la población objeto de estudio. Luego, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, para instrumentos con alternativa tipo Likert, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = coeficiente de cronbach.

K= número de ítems.

$\sum Si^2$ = varianzas de los puntajes de cada ítem.

St^2 = varianza de los puntajes totales observados.

1= constante.

$$rtt = \frac{42}{42-1} \left(1 - \frac{13,8816}{192,7000} \right) = 1,01(1 - 0,07) = 1,02 \times 0,93 = 0,94$$

Aplicada la formula mencionada se obtuvo una confiabilidad del instrumento de (0,94) en el coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual nos indica que el referido instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación.

Tabla 5

Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad

Escala	Categoría
De 0 hasta 0,20	Muy baja.
De 0,21 hasta 0,40	Baja.
De 0,41 hasta 0,60	Moderada.
De 0,61 hasta 0,80	Alta.
De 0,81 hasta 1	Muy alta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Plan de análisis de datos

Una vez completada la recolección de los datos se procede al análisis de resultados. En este sentido, para Niño (2011), el análisis de datos provenientes de entrevistas, implica que el investigador examine datos procesados, revise el material original grabado para examinarlo, comparando respuestas de entrevistados, con la finalidad de observar detallada la información, estudiando el momento y circunstancias en que respondieron, y actitudes reflejadas en la aplicación. El análisis de datos por encuestas, están representados numéricamente en cuadros y tablas, facilitando el análisis estadístico.

Por consiguiente, el análisis de datos arrojados por la población estudiada, se realizará

mediante la codificación y tabulación por parte del investigador, con el programa IBM SPSS Statistics V.22, para luego aplicar la estadística descriptiva; para Cruz, Olivares y González (2014), esta trata entonces de inferir o sacar conclusiones sobre algunos aspectos de la población, que se refiere a la confirmación de alguna hipótesis, prueba de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

Procedimiento de la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, será necesario establecer las fases a seguir, describiendo las actividades que permitirán la obtención de los resultados esperados en cada etapa del desarrollo de la misma. En este sentido, se han identificado cinco etapas: selección del tema, revisión de la literatura, selección de la metodología, aplicación del instrumento y análisis y discusión de los resultados.

Selección del tema: en esta fase fue necesaria una indagación de las necesidades presentes en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, posteriormente se identificó la problemática partiendo de sus causas y consecuencias, permitiendo así la realización de la sistematización y formulación del problema.

Revisión de la literatura: una vez elegido el tema, se procedió a la verificación de los fundamentos teóricos pertinentes para la sustentación de la investigación, logrando con esto revisar lo concerniente a los antecedentes y luego operacionalizar las variables de estudio, para la posterior teorización de las bases teóricas en función al tema central seleccionado, con sus correspondientes dimensiones, sub dimensiones e indicadores.

Selección de la metodología: establecidas las bases teóricas del estudio, será necesario la conformación de un marco metodológico de enfoque positivista, diseño descriptivo y tipología

explicativa, no experimental de campo y transeccional descriptivo, de manera que sirva de base para la selección de la población y posterior elaboración del instrumento de recolección de datos.

Aplicación del instrumento: después de validar el instrumento según el juicio de los expertos, se procederá a la recolección de la información, para luego llevar a cabo la aplicación del mismo, tomando en consideración la confiabilidad y su validez, este será dirigido a los sujetos con criterios de selección para dicha investigación.

Análisis y discusión de los resultados: una vez aplicado el instrumento a la población estudiada, se procederá al tratamiento estadístico de los datos, para el análisis y correspondiente discusión de los resultados, a fin de determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla.

Resultado

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, de acuerdo a la investigación liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos valorados, mediante las dimensiones e indicadores; y así interpretar todas las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado.

En este mismo orden de ideas, la variable fue analizada en forma individual, por dimensión, indicadores y finalmente por ítems, valorando su comportamiento, a partir de las estadísticas calculadas, cuyas matrices se presentan en los anexos. Fue necesario recolectar la información la cual fue analizada estadísticamente, y con esto se desarrolló la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones pertinentes. El capítulo estará compuesto por dos partes, análisis y presentación de los resultados y discusión de los resultados.

Análisis y presentación de los resultados

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, el cual fue suministrado a la población seleccionada, entre estos las sesenta (60) empresas objeto de estudio, liderado por un gerente, para dar respuesta al primer objetivo específico dirigido a identificar los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 6

Estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		\bar{x}	Σ	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr			
Visionario.	1 4	22,7 8	1 1	2,2 2	1 4	22,7 8	1 2	20,0 0	1 9	22,2 2	6 0	10 0	2,6 3	2,6 3	
Entrenador.	1 4	22,7 8	1 1	2,2 2	1 9	31,6 7	1 6	27,2 2	1 0	16,1 1	6 0	10 0	2,8 8	2,8 8	
Asociativo.	2 2	37,2 2	2 2	3,8 9	1 6	26,6 7	7 7	11,6 7	1 2	20,5 6	6 0	10 0	3,2 6	3,2 6	
Democrático.	1 4	22,7 8	4 4	6,1 1	1 6	26,1 1	1 2	20,5 6	1 5	24,4 4	6 0	10 0	2,8 2	2,8 2	
Que marca la pauta.	1 2	19,4 4	3 3	4,4 4	1 8	30,5 6	1 7	28,8 9	1 0	16,6 7	6 0	10 0	2,8 1	2,8 1	
Coercitivo.	1 7	28,3 3	4 4	7,2 2	1 7	27,7 8	1 0	16,1 1	1 2	20,5 6	6 0	10 0	3,0 7	3,0 7	
Promedio	1 5	25,5 6	3 3	4,3 5	1 7	27,5 9	1 2	20,7 4	1 3	21,7 6	6 0	10 0	2,9 1	0,2 2	
Porcentaje	Tendencia positiva: 29,91%														
	Tendencia neutral: 27,59%														
	Tendencia negativa: 42,50%														

Categorización de la dimensión estilos de liderazgo: Moderado

Fuente: elaboración propia (2019).

De acuerdo a los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla, la media aritmética es de 2,91, con una desviación estándar del 0,22, tendencia positiva: 29,91%, neutral: 27,59% y la negativa: 42,50%, ubicándose en la categoría

moderado. Siendo el indicador visionario el más afecto con una media de 2,63, seguidamente de los indicadores entrenador, democrático y que marca la pauta; cabe destacar que los indicadores favorecidos fueron el asociativo y coercitivo.

Respondiendo al segundo objetivo que buscó describir los niveles del liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, se presenta la tabla 7.

Tabla 7

Niveles del liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		\bar{x}	Σ
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr		
Posición	1	23,8	5	8,8	2	33,8	1	20,0	8	13,3	6	10	3,1	3,1
	4	9	9	9	0	9	2	0	3	0	0	0	0	0
Permiso	1	18,8	5	8,3	1	26,1	1	21,1	1	25,5	6	10	2,7	2,7
	7	9	3	6	1	1	1	1	2	6	0	0	4	4
Producción	1	20,0	5	7,7	2	35,5	1	25,0	7	11,6	6	10	2,9	2,9
	2	0	8	1	6	5	0	7	7	0	0	0	9	9
Desarrollo humano	1	25,0	4	6,1	1	31,6	1	17,7	1	19,4	6	10	2,9	2,9
	5	0	1	9	7	1	8	2	4	0	0	0	9	9
Personalidad	1	19,4	2	3,3	2	38,3	1	17,7	1	21,1	6	10	2,8	2,8
	2	4	3	3	3	3	1	8	3	1	0	0	2	2
Promedio	1	21,4	4	6,8	2	33,1	1	20,3	1	18,2	6	10	2,9	0,1
	4	4	9	0	1	2	3	0	2	0	0	0	3	5
Tendencia positiva: 28,33%														
Tendencia neutral: 33,11%														
Tendencia negativa: 38,56%														

Categorización de la dimensión niveles de liderazgo: Moderado

Fuente: elaboración propia (2019).

Al revisar la caracterización de los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, la media aritmética es de 2,93, con una desviación estándar del 0,15, tendencia positiva: 28,33%, neutral: 33,11% y la negativa: 38,56%, ubicándose en la categoría moderado. Siendo el indicador permiso el más deprimido, con una media de 2,74, seguidamente de la producción, desarrollo humano y personalidad; el indicador con el valor más alto fue posición.

En atención al objetivo general que tiene como fin caracterizar los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, se enuncia la tabla 8.

Tabla 8
Enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		\bar{x}	Σ
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr		
Neutralizadores	1	25,0	5	8,3	2	36,1	9	15,0	9	15,5	6	10	3,1	3,1
	5	0		3	2	1		0		6	0	0	2	2
Sustitutos	9	15,5	2	3,3	2	32,7	1	28,3	1	20,0	6	10	2,6	2,6
	6	6		3	0	8		7		3	2	0	0	0
Potencializadores	1	26,1	1	1,1	1	31,1	1	22,7	1	18,8	6	10	2,9	2,9
	6	1		1	9	1		4		8	1	9	0	0
Promedio	1	22,2	3	4,2	2	33,3	1	22,0	1	18,1	6	10	2,9	0,2
	3	2		6	0	3		3		4	1	5	0	0

	Tendencia positiva: 26,48%
Porcentaje	Tendencia neutral: 33,33%
	Tendencia negativa: 40,19%

Categorización de la dimensión enfoques emergentes sobre el liderazgo: Moderado

Fuente: elaboración propia (2019).

Al caracterizar los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, la media aritmética es de 2,90, con una desviación estándar del 0,23, tendencia positiva: 26,48%, neutral: 33,33% y la negativa: 40,19%, ubicándose en la categoría moderado. Siendo el indicador sustituto el más afectado con una media de 2,66, seguidamente del potencializadores; el indicador que mejor puntaje fue neutralizadores.

Para dar respuesta al objetivo general orientado a determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, se presenta la tabla 9.

Tabla 9

Liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		\bar{x}	Σ
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr		
Estilos de liderazgo	1	25,5	3	4,3	1	27,5	12	20,7	1	21,7	6	10	2,9	2,9
	5	6		5	7	9		4	3	6	0	0	1	1
Niveles de liderazgo	1	21,4	4	6,8	2	33,1	12	20,3	1	18,2	6	10	2,9	2,9
	4	4		9	0	1		3	0	2	0	0	3	3

Enfoques emergentes	1	22,2	3	4,2	2	33,3	13	22,0	1	18,1	6	10	2,9	2,9
	3	2		6	0	3		4	1	5	0	0	0	0
Promedio	1	23,0	3	5,1	1	31,3	12	21,0	1	19,3	6	10	2,9	0,0
	4	7		7	9	5		4	1	8	0	0	2	1
	Tendencia positiva: 28,24%													
Porcentaje	Tendencia neutral: 31,35%													
	Tendencia negativa: 40,41%													

Categorización de la variable liderazgo: Moderado

Fuente: elaboración propia (2019).

Al respecto se pudo percibir que el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, tuvo una media aritmética total de 2,92, con una desviación estándar del 0,01, tendencia positiva: 28,24%, neutral: 31,35% y la negativa: 40,41%, catalogado como moderado, de acuerdo al baremo de categorización de la media aritmética (ver tabla 3). Siendo la dimensión enfoques emergentes el afectado con una media de 2,90, seguidamente de los estilos de liderazgo; la dimensión con mejor puntaje fue los niveles de liderazgo.

Discusión de los resultados

Los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla, siendo el indicador visionario el más afecto, Carrión (2007) define que el liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Cifuentes (2006), resalta el liderazgo visionario como la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y

objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador.

Respecto a los niveles de liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, caracterizado por el indicador permiso, como el más deprimido, el liderazgo es una oportunidad de servir. A los líderes en el nivel permiso les gustan las personas y desean ayudarlas, las quieren ver triunfar. La actitud que prevalece es la de servir a los demás y sacar a relucir lo mejor de aquellos con quienes trabajas, las personas deciden seguirlo no por compromiso, contrario a esto lo hacen por voluntad propia, creando así un vínculo contributivo a las metas propuestas.

De acuerdo a los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, el indicador sustituto el más afectado, por su parte Daft (2008) explica que en este modelo se identifican profesionales con grado elevado de estudios y que saben hacer sus tareas, no necesitan un líder que les imponga una estructura ni que les diga qué hacer. Además, los largos años de estudios con frecuencia desarrollan a los individuos autónomos que tienen motivaciones propias; es por ello, que los estudios profesionales y la socialización sustituyen al liderazgo orientado hacia las tareas y al orientado hacia las personas. Para el diccionario Larousse (2018), define sustituto como poner a una persona o cosa en lugar de otra. Cuando esta definición es llevada al tema principal de liderazgo el grupo de seguidores puede asumir que de ser necesario cambiar al líder que tienen porque no se sienten identificados o los roles han cambiado, el grupo se encuentra en la capacidad de hacerlo, siempre y cuando todos lleguen a la misma conclusión.

El liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, fue catalogado como moderado, siendo la dimensión enfoques

emergentes el afectado, seguidamente de los estilos de liderazgo; la dimensión con más puntaje fue los niveles de liderazgo. Maxwell (2016), define el liderazgo como influencia. Este resalta el papel que juega una persona en un grupo determinado en una tarea determinada, es decir, como puede predominar una persona desde este punto.

Por otro lado, Goleman (2015), centra su definición de liderazgo con la inteligencia emocional. El autor resalta que sin ella una persona puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente incisiva y analítica, y una provisión interminable de buenas ideas, pero aun así no será un gran líder. Para Goleman existen ciertos niveles de liderazgo, por ejemplo, los líderes autorizados movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes asociativos crean armonía y lazos emocionales. Los democráticos construyen un consenso a través de la participación.

Conclusiones

(a) Los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla, se ubicó en la categoría moderado. Siendo el indicador visionario el más afecto, seguidamente de los indicadores entrenador, democrático y que marca la pauta; los indicadores favorecidos fueron el asociativo y coercitivo.

(b) Respecto a los niveles del liderazgo que inciden en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, se ubicaron en la categoría moderado. Caracterizado por el indicador permiso, como el más deprimido, seguidamente de la producción, desarrollo humano y personalidad; el indicador con el valor más alto fue posición.

(c) De acuerdo a los enfoques emergentes sobre el liderazgo utilizado en las PYMES del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, se ubicó en la categoría moderado. Siendo el indicador sustituto el más afectado, seguidamente del potencializadores; el indicador que mejor puntaje fue neutralizadores.

(d) Ante tal situación, se evidenció que el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla, fue catalogado como moderado. Siendo la dimensión enfoques emergentes el afectado, seguidamente de los estilos de liderazgo; la dimensión con mayor puntaje fue los niveles de liderazgo.

Recomendaciones

Al determinar el liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Barranquilla., se recomienda:

(a) Mantener el estilo de liderazgo visionario en la organización, y realizar programas de formación para fortalecer los liderazgos entrenador, democrático y que marca la pauta, fomentando la participación del personal, dejando que los colaboradores decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones, lo que mejorará el clima de la empresa.

(b) Diseñar planes de carrera para el desarrollo del talento humano, y crear actividades extensionistas para fortalecer la personalidad del personal, en busca de la calidad de vida laboral y propiciar oportunidades para mejorar las capacidades de los colaboradores.

(c) Identificar que el enfoque emergente de liderazgo que se adapta a las necesidades de la empresa, el cual debe estar descrito desde sus principios corporativos, a fin de articular sus estrategias y armonizar con la gente un adecuado desempeño de las funciones del personal.

(d) Efectuar una mesa de trabajo con los líderes de la empresa que les permita establecer los enfoques emergentes del liderazgo, adaptándose a las nuevas necesidades de mercado y propiciando en su gente la identificación de su nivel de reporte, lo que redundará en el aprovechamiento de las capacidades dinámicas de la organización.

Referencias

- Annía G, María Eugenia., Villalobos Antúnez, José Vicente., Romero Pabón, Julio Cesar.,
Ramírez Molina, Reynier Isarel., y Ramos Martínez, Yanelis. (2018). Conciencia ética en
organizaciones universitarias: un estudio fenomenológico de la praxis como continua
formación. En Revista Inclusiones. Vol. 5 No. 4: 179-195. Santiago de Chile (Chile).
- Arias, Fidias, G. (2012). El proyecto de Investigación. 6a ed. Caracas, República Bolivariana de
Venezuela. Editorial Episteme.
- Bass, B. (1981). Transformational leadership: Industrial, military and educational impact.
Mahwah, N.J.: Erlbaum. USA.
- Bavaresco de Prieto, A. M. (2008). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un
diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Blanch, J, Gil, F, Antino, M y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de Liderazgo Positivo:
marco teórico e investigación.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New Yorker: Harper & Row.
- Cai, Wenjing; Lysova, Evgenia; Khapova, Svetlana y Bossink, Bart. (2018). Servant Leadership
and Innovative Work Behavior in Chinese High-Tech Firms: A Moderated Mediation
Model of Meaningful Work and Job Autonomy. Front. Psychol, Vol 9. No. 1767, pp. 1-13.
- Carrión, J. (2007). El líder visionario. Editorial Panorama. Estrategia de la Visión a la Acción.
2da edición.
- Casado y Gómez. (2010). Liderazgo asociativo o Cómo mandar obedeciendo. Bilbao-España.
Editorial Crac C. 2ª edición.

- Chughtai, A. (2019). Liderazgo de servicio y empleabilidad percibida: comportamientos profesionales proactivos como mediadores. *Revista de Liderazgo y Desarrollo de la Organización*, Vol. 40 No. 2, pp. 213-229.
- Cifuentes, C. (2006). *Humildad y Liderazgo*. ESIC. Editorial Ruz.
- Collins, James Charles. (2002). *Empresas que Sobresalen: porque unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Ed. Norma.
- Cruz, C., Olivares, S y González, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF. Grupo Editorial Patria.
- Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience*. Stamford-Estados Unidos. 4ª Edición. Thomson Corporation.
- García Samper, M. A., Garcia Guiliany, J. E., Navarro Manotas, E. D. J., y Sukier, H. B. (2017). Modelos de cultura organizacional verde en las PyME del sector hotelero de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 38(58).
- García-Solarte, Mónica. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*. Vol 11. No. 1. Cali – Colombia.
- Gitman, Lawrence y Mc Daniel, Carl. (2007). *El futuro de los negocios*. 1a ed Editores Senage Learning. México.
- Goleman D y Senge P. (2016). *Triple Focus: un nuevo acercamiento a la educación*. Barcelona-España. Editorial B, S.A, 1ª edición.
- Goleman D. (2015). *Como ser un líder*. Barcelona-España. Editorial B, S.A, 1ª edición.
- Goleman D. (2015). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona-España.

Editorial B, S.A, 1ª edición.

Gómez González, FJ, Lacasta Reoyo, JJ, Martínez-Tur, VA y Rodríguez Sumaza. (2017).

Avances en el liderazgo: un marco de competencias de los líderes profesionales. Vol. 49, No. 268,2018. Universidad de Salamanca.

Gutiérrez, O. (1999). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al

transformacional. Artículo publicado en la Revista Virtual de Marina. Valparaíso Chile.

Hermosilla, D, Amutio, A, Da Costa, S y Páez, D. (2016). Liderazgo Transformacional en las

organizaciones: variables, meditativas y consecuencias a largo plazo. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 32, No. 3-2016. Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Hernández Malpica, P., Caridad, M., y Sukier, H. (2015). Racionalismo emergente: principio

activo en la humanización de la docencia universitaria. Revista Opción. Vol. 31, No. 3: 660-676.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México.

Editorial Mc. Graw Hill.

Herrera Tapias, B., Guerrero Cuentas, H.R., y Ramírez Molina, R.I. (2018). Investigación como

estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global. Primera Edición. 001-111. Editorial Universitaria de la Costa.

Barranquilla - Colombia.

Hesselbein, Phillip y Goldsmith, Marshall. (2007). El líder del futuro 2: visiones, estrategias e ideas

para los nuevos tiempos. 1a ed. Editorial Deusto. Barcelona.

- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Comprensión Holística de la Ciencia*. 3a ed. Caracas Fundación Sypal.
- Hurtado, I y Toro, G. (2013). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio* 4a ed. Valencia-Venezuela. Editorial Episteme.
- Jarrin, A. (2008). *De la revolución industrial a la revolución empresarial*. Creating C.A. Caracas, Venezuela.
- Jones, Gareth y George Jeniffer. (2010). *Administración contemporánea (6ta Edición)*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Larousse. (2018). *Diccionario enciclopédico*. Colombia. Editorial Larousse.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lussier R y Achua C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico D.F. Editorial Cengage Learning, 6ª edición.
- Martínez, I. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. Universidad & Empresa No. 25. p. 13-32. Universidad Jaume I. Castellon, España.
- Maxwell J. (2016). *Desarrolle el líder que está en usted*. Bogotá – Colombia. Editorial San Pablo, 3ª edición.
- Murray K. (2016). *El lenguaje de los líderes: como se comunican los altos ejecutivos para inspirar, ejercer influencia y lograr resultados*. Bogotá – Colombia. Editorial 3R Editores, 2ª edición.
- Newstrom J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F. Editorial Mexicana, 2ª

edición.

Niño Rojas, V. (2011). Metodología de la Investigación diseño y ejecución. Bogotá, Colombia.

Ediciones de la U. Recuperado de

<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

Papalia, Diane. (2009). Desarrollo Humano. Ed. Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia.

Parra Maldonado, G. (2016). Los procesos de selección, evaluación y capacitación por

competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA. (Tesis de Maestría, Universidad Andina de Simón Bolívar). Recuperado de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5320>

Prato, R. (2009). Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro. Venezuela, Caracas:

Editorial CEC, S.A.

Ramírez Molina, Reynier Israel y Ampudia Sjogreen, D. (2018). Factores de competitividad

empresarial en el sector comercial. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM), Vol. 4, No.1, pp.16-32.

Ramírez Molina, Reynier Israel y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para

las organizaciones de salud pública en Venezuela. Revista Opción, Vol. 33, No.83, pp. 305-335.

- Ramírez Molina, Reynier Israel. (2018). Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. En Quintero Garzón, M. L. & Sánchez Fernández, M. D. (2018) Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina. Colección Ciencias Sociales. (Pp. 101-107). Cali, Colombia. Programa Editorial Universidad del valle Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10841>
- Ramírez Molina, Reynier Israel., Avendaño Villa, I., Alemán Escobar, L., Lizarazo Barrera, C., Ramírez Molina, R. y Cardona Jaramillo, Y. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. Revista Espacios, Vol. 39, No. 37, pp. 22-27.
- Ramírez Molina, Reynier Israel., Chacón Zúñiga, H. C y Valencia Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. Revista CICAG, Vol. 16, No. 1, pp. 20-42.
- Ramírez Molina, Reynier Israel., Rincón, Y y Prieto Pulido, R. (2017). Liderazgo responsable en organizaciones comerciales. En Prieto Pulido, R. & Cazallo Antúnez, A. M. (2017). Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados. (Pp. 309-338). Barranquilla-Colombia. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Ramírez Molina, Reynier Israel; Lay, Nelson; Avendaño, Inirida y Herrera, Belina. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. En Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Vol. 34, No. 86: 826-854. Maracaibo (Venezuela).
- Ramírez Molina, Reynier Israel; Royero, Giovanni y El Kadi, Omar. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. Revista Telos, Vol. 21, No. 1: 10-32. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE). Maracaibo (Venezuela).

- Ramírez Molina, Reynier Israel; Villalobos Antúnez, José y Herrera, Belíña. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Año 34, No. 18: 2076-2101. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- Ramos, María. (2005). Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir. 1a ed. Universidad de Valencia España.
- Rincón Y., Contreras, J y Ramírez Molina, Reynier Israel. (2017). Tendencias emergentes para el desarrollo del talento humano. En Tobón, Sergio; Pérez, Judith; Serna, María; y Loaiza, Roger. (2017). Las Competencias y la Gestión del Conocimiento. (Pp. 320-338). Medellín, Colombia. Editorial Corporación CIMTED. Recuperado de <http://memoriascimted.com/libros/> Consultado el 18.01.2018
- Rincón, Yanyin; Sukier, Harold; Contreras, Jairo y Ramírez Molina, Reynier Israel. (2019). Responsible Communication Strategies for Small and Medium-Sized Enterprises. Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Vol. 35, No.89-2: 1208-1234. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David. (2009). Fundamentos de la administración. 3era edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Rodríguez, E. (2005). El liderazgo y sus estilos. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/estilos_liderazgo.html
- Rodríguez, M. (2015). Liderazgo gerencial transformacional (ensayo). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D, C.

- Sanabria Pulido, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Recuperado de:
http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/img/productos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Sifuentes y Nieto. (2014). *Hacia una economía moral*. México. Editorial Planeta. 1ª edición.
- Sukier, H. B., Neira Molina, H. R., Portillo Medina, R. A., Hernandez de Portillo, L. E., y Fabregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, 38(24).
- Sukier, H., Hernandez-Fernandez, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., Garcia, M., y Garcia-Guiliany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44).
- Tamayo y Tamayo. (2007). *Técnicas de la Investigación*. 3a ed. Madrid. Editorial Panapo S. A.
- Villalobos Antúnez, José Vicente; Ramírez Molina, Reynier Israel y Díaz-Cid, Luis. (2019). Bioética y biopoder: Perspectivas para una praxis pedagógica desde la ética de Álvaro Márquez-Fernández. *Utopía y Praxis Latinoamericana, Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*. Año 24, No.87: 65-77. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- Villalobos Antúnez, José y Ramírez Molina, Reynier Israel. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Año 34, No. 18: 1012-1587. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).

Wenjing, Cai, Evgenia I. Lysova, Svetlana N. Khapova y Bart A. G. Bossink. (2018). El liderazgo empresarial fomenta la creatividad entre los empleados y equipos. El papel mediador de las creencias de eficacia creativa. *Journal of business and psychology*.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/LODJ-07-2018-0281>

Zuzama Covas, Juana Maria. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat de les illes balears. Recuperado de
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1