

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRESARIOS DE
LAS AGENCIAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA,
DURANTE EL AÑO 2015**

Presentada por:

Bach. Adm. Luz Alicia Tucto Ocas

Bach. Adm. Amner Zamora Abanto

Asesor:

Lic. Adm. César Antonio Arana Bazán

Cajamarca – Perú

Febrero-2016

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRESARIOS DE
LAS AGENCIAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA,
DURANTE EL AÑO 2015**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para
optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de
Empresas.

Presentado por:

Bach. Adm. Luz Alicia Tucto Ocas

Bach. Adm. Amner Zamora Abanto

Asesor: Lic. Adm. César Antonio Arana Bazán

Cajamarca – Perú

Febrero-2016

COPYRIGHT © 2016 by
LUZ ALICIA TUCTO OCAS
AMNER ZAMORA ABANTO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRESARIOS DE LAS
AGENCIAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA,
DURANTE EL AÑO 2015**

Presidente: Lic. Silvia Farfán Cedrón

Secretario: Lic. Paulo Soriano Torres

Asesor: Lic. César Antonio Arana Bazán

DEDICATORIA

A DIOS Todopoderoso que con su infinita misericordia, me ha dado sabiduría, y por ser el camino que me guía día a día para poder lograr la meta propuesta.

A MIS QUERIDOS PADRES, por su sacrificio, paciencia y amor, cuyo anhelo es verme profesional.

A MI AMADA ESPOSA, por su amor, paciencia y ayuda durante el desarrollo de este proyecto.

Amner

A DIOS, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A MIS QUERIDOS PADRES, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Luz Alicia

AGRADECIMIENTO

A nuestra casa superior de estudios, la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Alma Máter, de nuestra formación, desarrollo y crecimiento profesional, por acogernos en sus aulas durante nuestros estudios y permitirnos formar parte de la gran familia universitaria, así mismo por incentivarnos a seguir superándonos.

A Lic. Adm. César Antonio Arana Bazán, por sus valiosos aportes científicos, quien, como orientador, hizo del desarrollo de la Tesis una agradable fase de aprendizaje, motivación, dedicación e incentivo para su culminación.

A nuestros Docentes, en especial para aquellos que nos enseñaron el verdadero significado de la educación, la amistad y el compromiso con la Universidad y la sociedad.

A los empresarios y colaboradores de las empresas de agencias de turismo Cajamarca, por haber participado de la presente investigación científica.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar las principales características de liderazgo descritas por los diferentes autores reconocidos a nivel mundial, en los empresarios cajamarquinos específicamente en los del sector turismo de la ciudad de Cajamarca, se ha elegido este sector ya que representa una de las principales actividades económicas del medio.

Una vez identificadas la presencia o no de las diferentes características de liderazgo descritas en el contexto teórico de la investigación, se procederá a identificar si algunos de los empresarios cajamarquinos los pone en práctica dentro de la empresa.

El presente estudio de investigación es de tipo no experimental puesto que no se somete a los empresarios del sector turismo ni a sus colaboradores del estudio a influencias de ciertas variables. Tipo descriptivo y de corte transversal. La población está conformada por 20 empresas del medio local, dedicadas a brindar servicios turísticos en la ciudad de Cajamarca.

Palabras Clave: Características de liderazgo.

ABSTRACT

This research aims to identify the main leadership characteristics described by different recognized worldwide investigators, applied in Cajamarca entrepreneurs specifically at the tourism sector in the city of Cajamarca. It has chosen this sector because this represents one of the main economics activities in the city.

Once identified the presence or not of the different leadership characteristics described in the theoretical background of the research, it will proceed to identify whether some of the Cajamarca entrepreneurs puts them into practice within their company.

The present research is a non-experimental since it was not submitted to the tourism sector entrepreneurs and their collaborators of the study to influences of certain variables. This is a descriptive and cross-sectional study. The population is made up of 20 companies from the local environment dedicated to providing touristic services in the city of Cajamarca.

Keywords: leadership characteristics

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE	x
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Planteamiento del Problema.	11
1.2. Formulación del Problema.	12
1.3. Objetivos.	12
1.4. Justificación e Importancia.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	15
2.1. Antecedentes de Investigación.	15
2.2. Bases Teóricas.....	29
2.2.1. Liderazgo.....	29
2.2.1.1. Conceptos y fundamentos.	29
2.2.1.2. Liderazgo efectivo y cambio.	38
2.2.1.3. Características esenciales de los líderes.	72
2.2.1.4. ¿Cuáles son las propuestas de liderazgo?.....	83
2.2.1.5. Factores que influyen en las habilidades de liderazgo.	96
2.3. Definición de términos.	100
2.4. Hipótesis de la Investigación.....	101
CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	104
3.1 Tipo de investigación.	104
3.2 Diseño de investigación.....	105
3.3 Población, Muestra, y Unidad de análisis.	105
3.4 Instrumentos de recolección de datos.....	106
3.5 Procedimiento de recolección de datos.	107
3.6 Análisis de datos.....	107
3.7 Consideraciones éticas.	108
CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	109
4.1 Análisis de datos.....	109
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	123
5.1 Conclusiones.	123
5.2 Recomendaciones.	124
REFERENCIAS.....	125
LISTA DE ABREVIATURAS	130
GLOSARIO.....	131
ANEXOS.....	132

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del Problema.

Ante un actual escenario político, pero sobre todo económico, la economía cajamarquina, necesita ser reactivada tomando en cuenta los principales sectores económicos donde se pueda encontrar desarrollo económico a futuro. Uno de los principales sectores con estas características es el sector turismo, donde podemos encontrar gran potencial de desarrollo, se tomará en cuenta los diferentes productos y servicio que se podrían brindar.

Se especula por comentarios de los mismos ciudadanos en la ciudad de Cajamarca, así como de los diferentes tipos de visitantes, que no logran encontrar calidad de servicio en las diferentes empresas locales dedicadas a brindar paquetes turísticos.

Los visitantes en su mayoría se sienten desmotivados cuando utilizar servicios de este tipo, por no encontrar la comodidad y calidad que se merecen. Esto ocasiona insatisfacción por parte de los clientes y se podría traducir en los niveles de ingresos para las empresas, convirtiéndolas en improductivas, debido a que carecen de eficiencia y eficacia en su gestión administrativa, factor que se encuentra directamente relacionado con el liderazgo de las personas que se encuentran a su cargo.

Por un lado, entonces, es importante conocer las características de liderazgo de las personas a cargo de dirigir empresas dedicadas al sector turismo en la ciudad de Cajamarca, y por otro es trascendental relacionar las características de liderazgo que creen poseer los empresarios de las agencias de turismo, frente a las características que sus mismos colaboradores identifican en ellos. Ante lo expuesto planteamos el siguiente problema de investigación:

1.2. Formulación del Problema.

¿Las características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca difieren según la evaluación de ellos mismos, frente a lo que califican sus colaboradores a cerca de ellos?

1.3. Objetivos.

Objetivo General.

Analizar si las características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca corresponden a los indicadores de liderazgo identificados para su buen desempeño.

Objetivos Específicos.

- Identificar los indicadores de liderazgo en los empresarios cajamarquinos de las agencias del sector turismo.

- Identificar los indicadores de directivos en los empresarios cajamarquinos de las agencias del sector turismo.
- Comparar los resultados de las características de liderazgo frente a características de directivos, según calificación de empresarios y colaboradores.

1.4. Justificación e Importancia.

Si logramos determinar las características de liderazgo existentes en los empresarios dedicados al sector turismo, para conocer, de que características adolecen, sería muy importante determinar en qué características deben desarrollarse.

Una vez identificadas las características con las cuales sí cuentan los empresarios del sector turismo en la Ciudad de Cajamarca, se tomarían como punto de partida para poder seguir desarrollándolas en un proceso de mejora continua, y por otro lado, ya que conocemos las características de liderazgo con las cuales no cuentan dichos empresarios, esto permitiría determinar un plan de desarrollo como alternativa de crecimiento en sus niveles de liderazgo, para obtener mejores resultados dentro de sus propias empresas.

Por otro lado, las características de liderazgo encontradas o no en los empresarios cajamarquinos, podrán determinar el buen funcionamiento de sus empresas y por tanto determinarán si se deben desarrollar o no estas características para la sostenibilidad y éxito de las mismas

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de Investigación.

En el presente capítulo se presenta la revisión de los antecedentes de la investigación sobre el liderazgo, los cuales permiten entender que la tendencia creciente hacia este tema, muestra la importancia de los estilos de liderazgo presente en las organizaciones y el creciente interés por ponerlo en práctica considerando los contextos y entornos donde se desea desarrollar, su dificultad estriba en el elemento característico que lo sustenta y que se arraiga en el elemento humano responsable de la toma de decisiones para elevar el rendimiento en las empresas.

Según Brito¹ (1999) en su investigación de oriento a conocer que actividades llevan a cabo los gerentes en las organizaciones manufactureras de la PYME del estado Lara; de qué manera realizan sus funciones dentro de éstas, para finalmente establecer el ámbito teórico y la realidad existente. En el estudio de utilizo como base conceptual la teoría de liderazgo de transformación de James Mac Gregor Burns, quien logra integrar las expectativas de los actores del proceso, su desarrollo como seres humanos y el logro de los objetivos comunes y compartidos entre líderes y seguidores.

¹ Brito, (1999) Como elaborar una Tesis, Caracas: CENDES-UCV.

El autor considera que el fundamento filosófico de esta teoría es la justicia y el carácter ético que deben existir en toda etapa y momento del proceso. Los resultados mostraron predominancia del estilo de gerencia autoritario moderado y en esa misma medida, inexistencia de un estilo de liderazgo; estructuras jerárquicas poco flexibles y orientadas al logro de objetivos organizacionales, comunicación escasa y referida al aspecto formal, relevancia de los objetivos de la organización respecto de la responsabilidad profesional y la ética; procesos concertados de planificación, gerencia de emergencias y limitaciones importantes a la comunicación y participación de la gente.

Seguidamente, Gyory² (2000) realizó una investigación titulada: el clima organizacional imperante, el cual se basó en el estudio de la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en la conjunción del clima organizacional señala que han sido y son temas cruciales de vital importancia para las organizaciones, ya que, éstas en sus sistemas sociales se encuentran permanentemente relacionadas con los procesos organizacionales derivados de su estructura y su razón de ser.

La autora, cita diferentes teorías que van desde Mac Gregor, Herís y Blancher, así mismo explico la incidencia que un estilo específico provoca en las dimensiones del clima: comunicación y relaciones interpersonales, es por todo esto que concluye con que actualmente no debería haber una aplicación de estilo rígido

² Gyory. (2000). El clima organizacional imperante. Tesis de especialización, Universidad Experimental Simón Rodríguez. Barquisimeto.

sino más bien permitirle a sus líderes jugar con diversos escenarios y circunstancias logrando así mantenerlos atentos a cambios, mejoras y así alcanzar logros tanto en el ámbito personal como organizacional.

Según Córdoba³ (2002), en su investigación titulada liderazgo en Petróleos de Venezuela PDVSA y allí identifiqué los sistemas de valores de sus líderes analizo las concepciones y creencias que orientan a su comportamiento y actitud frente a los problemas que se suscitan en la industria petrolera.

Este trabajo de investigación es importante en la medida que pretenda contribuir con el análisis de una situación que nos llevaría a la reflexión y nos exige el diseño de una política fomentadora de líderes con dominio, conocimientos flexibles, leales, comprometidos con el país. Esta autora utilizó el método de la entrevista a profundidad las cuales analizo de acuerdo a la técnica de análisis cualitativos por considerar que la naturaleza de la tesis así los exigió.

Para Escalona⁴ (2002) en su investigación documental y descriptiva para analizar la relación entre las diferentes teorías de liderazgo, las cuales son importantes herramientas de la administración y aunque parecen ser diferentes, en las organizaciones futuristas, las que pasarán al siglo XXI como organizaciones

³ Córdoba, M. (2002) Liderazgo en Petróleos de Venezuela PDVSA.

⁴ Escalona. (2002). Analizar la relación entre las diferentes teorías de liderazgo. Liderazgo, el arte de convertirse en un buen gerente. Editorial McGraw Hill.

exitosas, tendrán que aprovechar los frutos vinculados de estos conceptos; para poder lograr así organizaciones que asuman y puedan superar los retos de la realidad cambiante que impone la globalización económica. Para analizar la relación, se estudiaron por separados las teorías de liderazgo y a partir de sus aspectos o características comunes o integrantes se determinó su vinculación, así como se estudian las organizaciones y los cambios que se desean producir en las mismas para que aprovechen de forma óptima esta relación.

La autora caracterizo al gerente en las perspectivas actuales, desglosando los aspectos fundamentales de la gerencia. Dentro de esta investigación se analizó el papel que juegan los modelos mentales en la toma de decisiones y el conocimiento de perfil del personal de la organización para poder tener una visión compartida de la misma lo cual es de vital importancia para el gerente.

La autora analizo lo referente a los líderes del futuro, además de liderazgo y cultura organizacional, responsabilidad y estilos de desarrollo, las relaciones entre los gerentes y los lideres haciendo mucho énfasis que para que este realice este papel de manera eficaz y eficiente debe prepararse, crecer, participar superando el individualismo y aislamiento, con alta calidad para auto motivarse y así lograr alcanzar el éxito tanto personal como el de la organización.

Para Rondón⁵ (2003) quien realizó una investigación sobre la incidencia de Análisis y descripción de puestos en la productividad, cuyo objetivo principal era determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la gerencia objeto de estudio, utilizo como instrumento para recolectar información un cuestionario compuesto de 12 ítems con cuatro alternativas de respuestas. De acuerdo a los resultados se concluyó que la gerencia, utiliza principalmente el estilo de liderazgo delegar, para gerencias de dicha empresa.

Este antecedente se considera importante para la presente investigación ya que contiene aspectos teóricos en cuanto al estilo de liderazgo gerencial y su tipo, el cual es aplicable para la organización objeto de estudio, además, que brinda conocimientos sobre los casos en la cual la gerencia tiene que tomar decisiones de acuerdo a las circunstancias que se le presenten.

Ahora bien, Marín y Vera⁶ (2004), realizaron un estudio titulado ¿Cuáles son los efectos de la comunicación gerencial en la productividad de las Organizaciones? Y su investigación fue llevada a cabo, con el fin de determinar los efectos de la comunicación gerencial en la productividad de las organizaciones conforme a los principios modernos del liderazgo.

⁵ Rondón, J. (2003). Incidencia del Análisis y Descripción de puestos en la productividad. Trabajos de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela (UCV). Caracas – Venezuela.

⁶ Marín A. y Vera C. 2004. ¿Cuáles son los efectos de la Comunicación Gerencial en la Productividad de las Organizaciones? Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

La metodología aplicada fue planteada para verificar los objetivos establecidos donde se obtuvieron resultados que confirmaron la relación directa y fundamental del elemento comunicacional para el logro de metas y resultados asociados con la productividad del factor humano y tecnológico, considerando como clave el estilo de liderazgo democrático-participativo. Igualmente se encontró que el estilo de liderazgo democrático apoya la productividad y la incorporación de las personas para lograrlo. Concluyendo que el liderazgo participativo es una vía para integrar la producción a la gente.

Esta investigación permitió confrontar los resultados obtenidos y reforzar la idea en que son los miembros de las instituciones en su totalidad y no aislados los que elevan la productividad empresarial.

Seguidamente, León⁷ (2004) desarrollo un trabajo de grado titulado liderazgo practico. Principios y aplicaciones, donde la autora presenta en su investigación ideas de autores conocidos los cuales en virtud de las circunstancias actuales del mundo de las organizaciones estima la necesidad de un cambio en el estilo de liderazgo por lo cual se propone la adopción del liderazgo orientado al servicio como estilo de gerencia de recursos humanos para el siglo XXI, su inserción dentro de esta gerencia, esto conlleva a que los lideres participantes en el asuman las

⁷ León, O. (2004). Liderazgo practico. Principios y aplicaciones. CECSA. México.p.2

actitudes propias del líder servicial y a su vez administrar la aplicación de sus estilos de acuerdo al grado de madurez de las personas a quienes lidera.

Para Jasper y Navarro⁸ (2005) quienes realizaron un estudio titulado estudio de la relación estilos gerenciales y productividad laboral (empresa privada del área metropolitana), cuyo propósito fue determinar la relación de los estilos de liderazgo con la productividad laboral dentro de una Empresa Privada del Área Metropolitana.

Para realizar el estudio se aplicó una metodología de tipo descriptiva y un muestro no probabilística de tipo intencional. La muestra estuvo conformada por 10 administradores que ejercían funciones en las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas y Comunicaciones. Para la recolección de los datos se empleó un instrumento denominado Liderazgo, creado por los autores. El análisis estadístico de los datos se realizó con estadísticas descriptivas y el análisis de varianza de una vía.

Los resultados indicaron la existencia de una relación directa entre los indicadores de productividad de las áreas en estudio y el perfil característico del tipo de liderazgo aplicado en cada una de ellas. El estudio y el perfil característico del tipo de liderazgo aplicado en cada una de ellas. El estudio arrojó un perfil

⁸ Jasper S. y Navarro P. (2005). Estudio de la relación Estilos Gerenciales y Productividad Laboral (Empresa Privada del Área Metropolitana). Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

medio alto, lo cual implica que realizan con alta frecuencia las acciones adecuadas en la supervisión del personal a su cargo, y se caracteriza por el estilo democrático-participativo, siendo común denominador en las áreas donde se encontraron altos índices de productividad: recursos humanos, y sistemas de comunicaciones. Se concluyó que el liderazgo participativo y democrático de los administradores favorece la supervisión al recurso humano y permite la consecución de metas y objetivos.

Según Díaz y Ugarte⁹ (2005), realizaron una investigación titulada estudio de la distribución de los estilos de liderazgo en una muestra de Gerentes del área metropolitana de caracas bajo el enfoque de Bolman y Deal, y su objetivo general fue establecer la relación contextual y circunstancial del enfoque de Bolman y Deal, que afirma que el líder es un facilitador, ayudando a sus seguidores a encontrar por si mismos el camino, de tal forma que su papel central consiste, no en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que ella quiere.

Utilizando un método de estudio descriptivo se construyó un instrumento con los criterios que soportan el enfoque de Bolman y Deal y se caracterizaron los estilos de liderazgo del área de estudio.

⁹ Díaz M. y Ugarte A. (2005). Estudio de la Distribución de los Estilos de Liderazgo en una Muestra de Gerentes del área Metropolitana de Caracas bajo el Enfoque de Bolman y Deal. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Concluyendo, en lo consiguiente: que el criterio de Bolman y Deal elimina la idea de que los líderes actúan y los seguidores reaccionan, pero hace muy vulnerable a los primeros al quedar expuestos a la dirección en que sople el viento por falta de una propuesta que oriente la energía del grupo. Aun cuando la efectividad de la gestión gerencial es en algunos casos satisfactorios la aplicación de este enfoque se ve influenciado por las características del contexto o entorno o clima organizacional que caracteriza la empresa.

De aquí la importancia de este estudio como referente al presente trabajo de investigación ya que se debe contextualizar de manera pertinente los factores que involucra la gestión gerencial y por ende la característica del estilo de liderazgo que se pretenda instruir.

Ahora bien García y Duran¹⁰ (2006), desarrollarlo una investigación titulada incidencia de la percepción del estilo de liderazgo supervisorio en la satisfacción de los trabajadores y plantearon como objetivo general determinar la influencia de la percepción individual y grupal del estilo de liderazgo aplicado por la supervisión, utilizando un método de estudio descriptivo, transaccional se elaboraron instrumentos que recogieron información de las formas en como los trabajadores percibían el estilo de liderazgo de sus supervisadores y de qué forma esto incidía como factor motivador o perturbador en su clima organizacional.

¹⁰ García G. y Duran A. (2006). Incidencia de la percepción del Estilo de Liderazgo Supervisorio en la Satisfacción de los Trabajadores. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

La muestra consistió en un grupo de 30 personas asociadas a diferentes grupos de trabajo, concluyendo, que la percepción individual no necesariamente coincide con la percepción grupal y que esta a su vez incide en los factores motivadores y de perturbación que afectan el clima y el comportamiento organizacional. En la medida que el estilo de liderazgo es menos ambiguo y sea percibido de manera clara y sin altibajos el trabajador se adapta y fomenta una actitud para involucrarse o comprometerse más.

El aporte de este trabajo se enmarca en la importancia de que los estilos de liderazgo de parte de los líderes o jefes debe ser genuino y mostrarse tal cual son sin dobles definiciones y que su incidencia para el logro de las metas trazadas dependerá en la medida que esta percepción por parte de los subalternos coincida con sus intereses ya sea personales u organizacionales.

Según, Jiménez y Ordaz¹¹ (2006), realizaron una investigación denominada propiedades motivantes del puesto de trabajo y rendimiento laboral y presentan como su objetivo general establecer la influencia de las modernas técnicas de análisis y descripción de puestos en el logro de la productividad en las organizaciones, utilizando un método de estudio descriptivo, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario aplicando a una muestra de 70 personas regularmente

¹¹ Jiménez F y Ordaz N. (2006). Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y Rendimiento Laboral. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Escuela de Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.

distribuidas en 9 puestos de trabajo. Concluyendo que el análisis y la descripción de puestos constituyen un valioso elemento que eleva la productividad laboral. Esa noción exacta de lo que el hombre debe hacer y como lo puede hacer lo define con el nombre de descripción o análisis de cargos.

El aporte de esta investigación lo constituye en que uno de los aspectos más importantes para el logro de la productividad, es definir exactamente los objetivos que la organización se ha propuesto, hacerlos compatibles con los objetivos de las personas y además de ello, tener noción clara de lo que ejecuta cada individuo y su aporte en la tarea para el logro de esos objetivos.

Según Blanco, S. Espinoza, S. Silva, C.¹² (2003) en su investigación titulada liderazgo en la micro y pequeña empresa en el Perú mencionan que en su investigación ha determinado dos tipos de inconsistencias, a las que se ha nombrado:

Inconsistencia tipo 1: El líder (variable causal) se ajusta a las características “ideales” para promover una organización que aprende, por lo cual el clima organizacional esperado de su empresa (variable de intervención) debería ser el óptimo; sin embargo, la información de campo sobre la empresa revela que el

¹² Blanco, S. Espinoza, S. Silva, C. (2003) Liderazgo en la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. Para optar el grado de Magister en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú. Disponible en: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/302029>

clima es totalmente el contrario. Lo cual se puede explicar de la siguiente manera: Aun cuando el estilo de los líderes es teóricamente el apropiado para el nivel de madurez de los seguidores se podría decir líderes participativos para seguidores (Capacitados pero inseguros o indispuestos) , estos últimos parecen no estar identificados con su líder porque lo sienten “distinto”, explicado culturalmente por no pertenecer a su red social de origen en su mayoría migrantes , resaltando la percepción negativa sobre la existencia de expresiones o comportamientos racistas.

Otro rasgo cultural que se manifiesta en este caso es el de la educación con tendencia a la subordinación; por ello, aún a pesar de ser personal capacitado, prefieren estilos de liderazgo más directivos y jerárquicos, en lugar de los participativos que se aplican en ambos casos, resaltando en este caso la percepción sobre la falta de interés del líder en la salud y bienestar de sus seguidores, quienes esperan muestras más paternalistas del mismo.

Inconsistencia tipo 2: El líder no cumple con las características para generar una organización que aprende, lo cual debería implicar un deficiente clima en este aspecto; no obstante, la información obtenida revela que el clima es propicio para generar una organización que aprende. Lo cual se puede decir que es una MYPE típica, donde el líder y los seguidores pertenecen a la misma red social – migrantes; por tanto, a pesar de que el estilo del líder no coincide con el que teóricamente sería el ideal para el nivel de preparación para sus seguidores, se valora más la

preocupación por el bienestar y la no existencia de expresiones racistas, características cuya presencia se explica por sí misma en dicho entorno-, por ejemplo, y no se presentan percepciones negativas acerca de la falta de participación o delegación por parte del líder.

Otro aspecto, es el papel integrador y socializador que representa la MYPE para sus miembros migrantes, al estar enfrenándose a una realidad distinta a la suya, a la que deben vencer. Ya el hecho de pertenecer a su empresa significa para el migrante un reconocimiento de la sociedad como un miembro útil; por ende, esto puede constituirse en una condición suficiente para generar su motivación y percepción positiva en su relación con el líder y con la empresa.

De la muestra se desprende también, en términos generales, que la delegación es una práctica muy poco común, e incluso que cuando se utiliza los resultados son contrarios a los esperados. Por tanto, parece existir una tendencia a la evitación en el hecho de dar y/o recibir delegación, aspecto del liderazgo exitoso hacia donde, contrariamente, se orientan las teorías organizacionales de hoy.

Se resalta también el hecho de que aquellas MYPE donde se ejerce preferentemente los estilos directivos presentan climas saludables, siendo aparentemente el estilo preferido por razones culturales, independientemente del nivel de madurez de los seguidores.

Algunas limitaciones, están referidas a la consistencia de las respuestas a las herramientas aplicadas a los líderes. Sobre todo, en el caso de la inconsistencia tipo 1, cabe la posibilidad de que el líder pueda tener la intención e incluso afirmar que actúa o actuaría de una determinada manera, pero que en realidad su comportamiento habitual no sea coherente con ello.

Finalmente, una característica bastante común en la muestra, es que los líderes no están decididamente orientados a ejercer un liderazgo transformacional, aun cuando se puede inferir también que están en el proceso de lograrlo, pues algunas de sus acciones así lo demuestran.

Estudios Locales de Liderazgo.

Como parte del estudio de investigación se procedió a visitar las diferentes bibliotecas de las principales universidades en Cajamarca revisando el listado de tesis en la Universidad Nacional de Cajamarca, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, y la Universidad Privada del Norte, donde se pudo constatar in situ que no existen antecedentes investigativos referentes al tema de investigación.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Liderazgo.

2.2.1.1. Conceptos y fundamentos.

Según Stogdill (1974)¹³, en su resumen de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Una muestra de ello son las siguientes, formuladas respectivamente por Cattell¹⁴ y Stice (1954), Hersey y Blanchard¹⁵ (1998), Drücker (1996), Maxwell (1998), y Kouzes y Posner (2007).

“El líder es la persona que genera un cambio efectivo en el rendimiento de un grupo” “Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo para esforzarse hacia el logro de un objetivo en situaciones dadas” “La única definición de líder es alguien que tiene seguidores” “El liderazgo es influencia, ni más, ni menos” “Liderazgo es el arte de movilizar a los otros a querer luchar por objetivos compartidos”

Puede observarse que mientras algunas definiciones se limitan al hecho de que el líder tenga seguidores o influya en ellos, otras van mucho más allá,

¹³ Stodgill, R.M. (1948). “Los factores personales relacionados con el liderazgo: un estudio de la literatura”. Revista de Psicología. Vol. 25. Págs. 35-71.

¹⁴ Cattell, R.B. (1956). “Validación e intensificación del factor cuestionario de personalidad de dieciséis”. Diario de Psicología Clínica. Vol. 12. Págs. 205-214.

¹⁵ Hersey, P., Blanchard, K.H. (1998). Liderazgo situacional. (Octava edición). México: McGraw Hill

orientando la efectividad de esa influencia hacia la consecución de unos objetivos determinados, e incluso teniendo en cuenta que dichos objetivos tienen que ser compartidos entre el líder y el subordinado, como puede comprobarse en la última definición.

Se trata de un concepto muy abierto, que puede analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, Sánchez y Alonso¹⁶ (2005) distinguen entre los siguientes enfoques teóricos desde los que abordar el estudio del liderazgo: centrados en el líder, en los seguidores, en la interacción entre el líder y sus seguidores, en la situación y, por último, aquellos enfoques que intentar integrar de forma global todos los aspectos anteriores, como va a ser el caso del presente trabajo.

Al hablar de liderazgo, se habla esencialmente de una de las herramientas básicas para lograr que cualquier empresa u organización logre posicionarse en el mercado en el que desarrolla sus actividades ya sea de producción o de servicios; tal y como lo afirma Malvicino¹⁷ (2003): “El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplico los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son

¹⁶ Sánchez, J.C., Alonso, E. (2005). “Liderazgo en las organizaciones”. En Palací, F.J. (ed.). Psicología de la Organización. Pearson Educación. Madrid.

¹⁷ Malvicino, S. (2003). Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.htm>.

hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo”.

Dentro del marco teórico desarrollado alrededor del tema liderazgo se puede hablar de dos corrientes: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. Tal y como lo afirma Martínez, C y otros¹⁸ (2007): “Dentro de las teorías desarrolladas en torno al estudio del liderazgo, se pueden conseguir dos grandes orientaciones: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. En el liderazgo centrado en la persona conseguimos la teoría del liderazgo como rasgo de personalidad desarrollada por Stogdill quien manifiesta que el líder tiene rasgos como la inteligencia, comprensión profunda de la situación, fluidez verbal, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad, participación social y posición socioeconómica. También se encontró la teoría de las características desarrolladas por Ghiselli quien concluyó que las características más

¹⁸ Martínez, O y otros (2007). Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Caso de estudio: pymes de la ciudad de San Sebastián, España. Conferencia Mundial de Procedimientos Negocios y finanzas. Vol. 2. Núm. 2. Pág. 230. 2007

significativas de los líderes son: la capacidad de supervisión, la motivación para realizar planes, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en sí mismo y su poder de decisión”.

Por su parte Martínez, (2007), analiza que otros autores como Stogdill, Fiedler, Kotter y Zaleznik ven que el liderazgo además tiene relación con una fuerte percepción para diferenciar entre sus mejores y peores subalternos, También concebimos el liderazgo como determinante de la situación en donde destacan los resultados obtenidos por House en su teoría de las metas y caminos, los de Fiedler en su teoría de contingencia, y la teoría sobre liderazgo y cultura desarrollada por Peter Smith. En este mismo sentido se tienen las aportaciones hechas por Zaleznik en donde analiza si manager o líderes son diferentes, el liderazgo transformacional/transaccional de McGregor Burns y Bass, y finalmente la dirección y liderazgo de John Kotter.”

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), se puede definir el liderazgo como: “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.” Por su parte el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define el liderazgo como: “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Por su parte Northouse (2004) define el liderazgo como: “El proceso por el cual un individuo influye a un grupo de individuos lograr una meta común”

Según Chiavenato (1993), afirma que Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Por su parte Greenberg y Barón (1993) lo definen como el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo.

Según Jago (1982), se puede definir el liderazgo como el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado, con el objetivo de lograr los objetivos del grupo.

Para Stogdill en su Handbook of leadership¹⁹ (1974), recoge algo más de 60 definiciones agrupadas en distintas categorías para referirse al liderazgo,

¹⁹ Centeno M. 2012. Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Universidad Ean Facultad De Humanidades Y Ciencias Sociales Profesional De Lenguas Modernas. Bogotá. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>

y continúa sus estudios en Bass y Stogdill (1990), cuando categorizan el liderazgo de las siguientes maneras:

- **Como núcleo de procesos grupales.** El líder es la persona que define hasta donde van las fronteras de las creencias, de los cambios y de las actividades de los grupos de seguidores.
- **Como un individuo con una personalidad impactante.** El líder es una persona con rasgos superiores a los de sus seguidores.
- **Como arte para inducir a los seguidores.** El liderazgo es un modo de alinear al grupo hacia la dirección que desee el líder.
- **Como una relación de poder.** Existe un diferencial de poder, en el que el seguidor percibe que el líder puede incidir sobre su conducta.
- **Como un modo particular de persuasión.** En esta categoría, el líder persuade a sus seguidores utilizando argumentos válidos.
- **Como expresión de determinadas conductas.** En esta categoría el liderazgo es la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales.
- **Como instrumento para la consecución de metas.** El líder es quien dirige al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos.
- **Como un proceso de influencia.** El liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conlleva al logro de los objetivos del grupo.

- **Como efecto de la interacción grupal.** El liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.
- **Como una diferenciación de roles.** Cada miembro de grupo tiene una posición a la que le corresponde el desempeño de un rol determinado.

Como se muestra en el apartado anterior, el liderazgo ha sido investigado desde hace mucho tiempo y cada vez más adquiere mayor importancia en las organizaciones; esto se debe a que el liderazgo es el factor clave que llevará al éxito a las organizaciones, especialmente en tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

Pero, ¿qué es el liderazgo? En este acápite se presentan los conceptos y fundamentos teóricos de connotados investigadores con la finalidad de identificar las características y estilos de liderazgo que producen mejores resultados en la gestión y que pueden considerarse como referenciales.

Chiavenato, Idalberto²⁰ destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

²⁰ Chiavenato, I. 2000. Introducción a la teoría general de la Administración. séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion3b3n-a-la-teoria-general-de-la-administracion3b3n-7ma-edicion3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>

Stephen Covey²¹ “Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en paradigmas de administración.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.”

Para **Robbins**²², el “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”. Así mismo señala, que el origen que la inspira puede ser una fuente formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización. Del mismo modo expresa, que el liderazgo sin ser confirmado formalmente, también existe, o sea, la capacidad o la habilidad de influir fuera

²¹ Chiavenato, I. 2001. Administración: proceso administrativo. Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2014/11/administracion-proceso-administrativo.pdf>

²² Covey, S. 2003. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, Paidós. Disponible en: <http://pqqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprende-mas/10/sbello/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>

de la estructura formal de la organización y es tan importante o más que eso, en determinadas circunstancias.

Tannebaum, Weschler y Massarik (citados en Chiavenato, 1999), expresan que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Así mismo, es un fenómeno social que ocurre en el contexto de grupos sociales.

Del mismo modo, se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, sea este grupo del tamaño o la forma que sea, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder espera influir sobre ese individuo de modo intencional, bien sea, por poder u autoridad.

H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice²³, define el liderazgo como “la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

²³ Duque, O y Edison, J. 2005. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista Innovar Journal, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Ene/Jun, vol.15, Num.25, p.64-80. ISSN 0121-5051. Colombia. Disponible en: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30>

Para J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert²⁴ el liderazgo gerencial es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”

Según Ken Blanchard²⁵, el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos.

2.2.1.2. Liderazgo efectivo y cambio.

A. Liderazgo en el tiempo.

El liderazgo es uno de los más controversiales y antiguos temas de investigación en las ciencias sociales. Bajo distintos enfoques, los estudiosos han tratado de determinar básicamente dos cosas: por un lado, ¿Qué hace a un gran líder?, y por el otro, ¿Cómo lograr un liderazgo eficaz?, centrándose, para responder a estas interrogantes, en distintas facetas o características de los líderes y del liderazgo, siendo este el motivo principal de la diversidad de teorías existentes y de las diferencias entre ellas.

Un tema paralelo que ha despertado muchas pasiones es el intento de diferenciar a los líderes de los gerentes. Así, se afirma que ambos difieren en la manera de pensar, trabajar e influir en los demás; y que, mientras el

²⁴ Esteban, A., García, J. y otros. Principios de marketing. ESIC Editorial. 2008

²⁵ Fiedler, Fred. Modelo de contingencia para el Liderazgo. 1951.

liderazgo promueve el cambio, el gerenciamiento maneja la complejidad actual²⁶. Por otro lado, y más radicalmente, se sugiere que “(...) los gerentes hacen las cosas en forma correcta, mientras que los líderes hacen lo correcto.” (Bennis 1989). Como corolario, la mayoría coincide en que los gerentes se encargan de optimizar el statu quo, a través de una buena administración, mientras que los líderes se encargan de desafiarlo, a través de una Visión inspiradora; por tanto, se acepta que son distintos, pero no mutuamente excluyentes, e incluso, más bien, complementarios, aunque en muchos casos aún no se distingue a los unos de los otros. En consecuencia, en esta parte del estudio se quiere determinar y discutir básicamente la potencialidad del liderazgo más que el gerenciamiento, bajo el paradigma de que son distintos para hacer que las empresas puedan cambiar; por tanto, se revisará, analizará y extraerá el aporte de cada una de las teorías que se mencione a continuación en función de ello.

Cabe indicar, al respecto, que se considera una teoría del liderazgo como una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con este, y tiene valor práctico porque se utiliza para entender, predecir y controlar su mejor desempeño, y así su eficacia. En tal sentido, se conocen y aceptan de manera general hasta cuatro clasificaciones, paradigmas o enfoques que

²⁶ Harvard business Review. 1997. Liderazgo. Universidad de Harvard. USA. Disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/SBlanco%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/SBlanco%20(2).pdf)

intentan explicar este tema; a saber: las teorías de rasgos, las de comportamiento, las situacionales (o de contingencia), y finalmente las integrales o neocarismáticas, que intentan conjugar las tres anteriores para explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores.²⁷

a) Enfoque de los rasgos.

Hace siglos, la mayoría de los líderes nacían: reyes, caballeros y varones heredaban sus funciones y cuando personas talentosas asumían estas funciones, se suponía que algunas diferencias físicas las distinguían: nariz aguileña, maxilar prominente o el saludo firme, por citar algunas. Por tanto, los primeros estudios sobre liderazgo partían del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen; así, se suponía que una serie de rasgos individuales distinguían a los líderes de los seguidores, y a los buenos líderes de los ineficaces, enfocándose las teorías de los rasgos en determinar dichas características distintivas, siendo los rasgos investigados con más frecuencia: las características físicas, antecedentes sociales, habilidades intelectuales, personalidad, orientación a la tarea, y habilidades sociales. En tal sentido, durante mucho tiempo se ha intentado encontrar un conjunto de características universales comunes asociadas a líderes exitosos; de tal modo, la lista

²⁷ Lussier, R. y Achua, C. 2002. Liderazgo. México: Thomson Learning. Pp 16.

ha crecido con el tiempo y se ha hecho variada y confusa, explicando poco el por qué los rasgos funcionan como lo hacen o cuál es su influencia real. Asimismo, la teoría de los rasgos no toma en cuenta las funciones de los subordinados, identifica a las personas en funciones de liderazgo sólo una vez que han logrado el éxito, por tanto, no es seguro si los rasgos definen al líder o si el liderazgo da origen a los rasgos, y se ha evidenciado que, si bien existen rasgos que aumentan las probabilidades de que un líder sea eficaz, estos no garantizan su eficacia. Por tanto, se puede afirmar que es un error de atribución tratar de explicar el éxito o fracaso del liderazgo exclusivamente en términos de los rasgos y motivos internos de los líderes, sin considerar otros factores de suma importancia (organizacionales, sociales, etc.); a pesar de ello, en la gestión de recursos humanos de hoy en día, parece haberse sustituido el término rasgo por competencia, y se cree que determinada combinación o perfil de competencias predice el éxito del liderazgo.²⁸

Sin embargo, como corolario se puede afirmar que el enfoque de los rasgos nunca es más que descriptivo porque normalmente no explica la forma, el momento y las razones por las que los rasgos determinan el éxito del proceso de liderazgo, no obstante, visto del lado positivo, muchos autores han determinado, con sustentos empíricos sólidos,

²⁸ Furnham, A. 2001. Psicología Organizacional. Universidad de Oxford. México. Pp 542

algunos de los rasgos más relevantes presentes de manera diferenciada en los líderes exitosos respecto de los demás. Destacan entre estos, los mostrados en el siguiente cuadro comparativo, y que aun cuando no son determinantes, son una buena referencia para su inclusión en posteriores enfoques.

Gary A. Yukl, 1994		Warren Bennis, 1989		Varios ²⁹
Rasgos	Habilidades	Rasgos	Características	Rasgos
Adaptable a las situaciones	Listo (inteligente)	Administración de la atención	Conocimiento del negocio	Dominio (deseo de liderar)
Alerta al medio Social	Habilidades conceptuales	Administración del significado	Habilidades interpersonales	Gran energía
Ambicioso y orientado a logros	Creativo	Administración de la confianza	Habilidades conceptuales	Confianza en sí mismo
Asertivo	Diplomático y Discreto	Administración del Yo	Historial	Locus de Control
Cooperativo	Facilidad de Palabra		Buen sentido	Estabilidad
Decidido	Conocimiento de las tareas grupales		Juicio (criterio)	Integridad
Seguro Dominante (deseo de influir en los demás)	Organizado		Carácter	Inteligencia
Enérgico	Persuasivo			Flexibilidad
Persistente	Habilidades sociales			Sensibilidad hacia los demás
Confiado				
Resistente al stress				
Deseoso de asumir responsabilidades				

²⁹ Lussier, R. y Achua, C. 2002. Liderazgo. México: Thomson Learning. Pp 36.

Existen algunos aportes adicionales relacionados con este enfoque. El Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad y las Teoría de la motivación de logro y Teoría sobre el perfil de Motivación del líder de McClelland³⁰ que cuentan con un fuerte sustento empírico y que han intentado explicar y predecir desde el punto de vista de la personalidad características derivadas de los rasgos el éxito en el liderazgo con base en las necesidades de logro, poder y afiliación; no obstante su utilidad, estos planteamientos tampoco son definitivos y lindan ya con enfoques más actitudinales e integrados con el entorno, a los cuales dan lugar.

b) Enfoques del Comportamiento.

Los enfoques conductuales comenzaron a surgir a finales de la década del cuarenta, cambiando la perspectiva de explicación del liderazgo exitoso, desde los rasgos personales hacia las actitudes, la conducta, habilidades y acciones específicas de los líderes. El cambio era significativo puesto que las conductas y habilidades pueden ser aprendidas y modificadas, mientras que muchos rasgos son relativamente fijos. Así, el liderazgo exitoso requiere de una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas, siendo las variables líderes, seguidores y

³⁰ Lussier, R. y Achua, C. 2002. Liderazgo. México: Thomson Learning. Pp 40-42

situación las que se influyen entre sí determinando el comportamiento del liderazgo apropiado; por tanto, se hace evidente, una vez más, que el liderazgo es situacional y complejo, y la clave de su éxito está en advertir situaciones diferentes y adaptarse conscientemente a ellas.³¹

Al patrón de comportamiento de un líder en base a su filosofía, habilidades, rasgos y actitudes se le denomina estilo de liderazgo. Cada estilo refleja las convicciones del líder acerca de sus seguidores, por ejemplo, la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, o la Teoría de Argyris sobre la madurez y la inmadurez³², no obstante que, en el sentido recíproco, son las percepciones de los seguidores las que realmente hacen la diferencia; es decir, los seguidores no responden a lo que sus líderes piensan y hacen, sino, sobre todo, a lo que perciben de ellos. “El liderazgo reside en realidad en los ojos de quienes lo presencian” (Davis & Newstrom, 1999: 222)

Se han definido, de este modo, varios estilos diferentes entre sí, con bases en la motivación, el poder, la orientación a las tareas o a los empleados, entre otras; de estos, no se ha determinado aún, o no existe, un “mejor” estilo de liderazgo, pero sus aportes integrados pueden ser

³¹ Davis, K y Newstrom, J. 1996. Comportamiento Humano en el Trabajo. Decima ed. México: McGraw-Hill. Pp 220

³² Cfr. Supuestos de McGregor en Lussier 2002: 46-47, o ambas teorías en Hersey 1998: 67-76

útiles, por lo que resumimos algunos de los más relevantes:

- **Liderazgo positivo y negativo:** diferencia la manera en que los líderes motivan a sus seguidores; el positivo, enfatiza las recompensas, mientras que el negativo, los castigos. Existen posiciones intermedias entre los extremos positivo y negativo, en las que los líderes combinan su actuar diario, no obstante, existe un estilo dominante que define a la relación líder-seguidor y se relaciona con el modelo propio de comportamiento organizacional. El modelo autocrático tiende a producir estilos negativos, el modelo de custodia es relativamente positivo, y los modelos de apoyo y colegial son evidentemente positivos. El liderazgo positivo suele derivar en mayor satisfacción laboral y mejor desempeño.³³
- **Liderazgo autocrático, democrático y permisivo:** una de las clasificaciones más utilizadas, diferencia los modos de uso del poder; como el caso anterior, es común que normalmente por una necesidad coyuntural se usen los tres estilos, pero que uno tienda a predominar sobre los demás. La principal diferencia entre estos, está en el grado de participación del líder en la definición de políticas, tareas y toma de decisiones, y cada uno tiene sus pros y sus contras, aunque la mayoría de las tendencias actuales teóricas y prácticas se orientan

³³ Cfr. Davis & Newstrom, 1999: 222

hacia un estilo participativo o democrático como el más adecuado.

- **Orientación a los empleados y Orientación a la tarea:** en las Universidades de Michigan y Estatal de Ohio se emprendieron investigaciones casi paralelas, y similares entre sí, pero cualitativamente distintas a las que hasta ese momento se habían efectuado, para determinar el comportamiento de los líderes eficaces. El modelo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo, en función a la actitud del líder: uno orientado al trabajo (énfasis en los objetivos y facilidades laborales), y el otro, a los empleados (énfasis en las necesidades de los empleados y las relaciones interpersonales), planteando un continuo unidimensional entre esos dos extremos. Por su lado, los estudios de la Universidad de Ohio percibieron el comportamiento de los líderes en dos dimensiones distintas que llamaron estructura inicial (similar al estilo centrado en el trabajo) y consideración (idéntico al estilo centrado en los empleados); por tanto, la gran diferencia con la de Michigan está en su bidimensionalidad, la misma que da lugar a cuatro estilos de liderazgo: 1) de estructura baja y consideración alta; 2) de estructura y consideración elevadas; 3) de estructura y consideración bajas; y 4) de estructura alta y consideración baja, como resultado de la combinación del comportamiento entre dichas dimensiones.

Los modelos de ambas universidades cuentan con un sustento empírico sólido, estando entre sus aportes: el identificar dos dimensiones genéricas del comportamiento del líder; el relevar así la importancia del aspecto humano en las organizaciones; y el dar lugar al concepto de liderazgo participativo, de amplia utilidad en nuestros días. Sin embargo, su principal contribución ha sido el determinar, nuevamente, que no hay un mejor estilo aplicable a todas las situaciones, conduciendo a los estudiosos hacia el siguiente paradigma, el del Liderazgo por Contingencia. Antes de esto, no obstante, surgieron otros planteamientos bajo este mismo enfoque, que por su relevancia referimos a continuación.

- **Sistemas de administración de Rensis Likert:** propuestos como conclusiones de investigaciones con base en los estudios de Michigan sobre los patrones de comportamiento de los líderes exitosos, parten de la identificación de dos tipos de comportamiento. Los centrados en el trabajo, con funciones orientadas a proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las tareas, y los centrados en los empleados, que incluían la consideración y el apoyo a los subordinados, que corresponden íntimamente a las características de los planteamientos de Michigan y Ohio antes mencionados. Likert sugería desarrollar líderes centrados en los empleados cuando fuera posible, pues demostró que esta práctica presentaba una mayor

probabilidad de mejores resultados, e implantó programas de cambio organizacional que pretendían ayudar a las empresas a pasar de los planteamientos de la teoría X a los de la teoría Y, de fomentar procederes inmaduros a alentar y desarrollar comportamientos maduros, y de resaltar sólo los factores de higiene a reconocer y poner en práctica los motivadores.³⁴

Definió los estilos de administración en un continuo, del sistema 1 al sistema 4, descritos brevemente a continuación:

- **Sistema 1.** Poca confianza en subordinados, liderazgo negativo, relaciones limitadas entre líderes y seguidores, decisiones muy centralizadas, y por lo común genera una organización informal en oposición a las metas de la empresa.
- **Sistema 2.** Confianza condescendiente, recompensas y castigos, pocas relaciones, algún nivel de delegación, y habitualmente genera organizaciones informales no siempre opuestas a las metas de la organización.
- **Sistema 3.** Confianza significativa pero no completa, más recompensas que castigos y alguna participación en decisiones de niveles inferiores. Comunicación fluida en ambos sentidos de la

³⁴ Cfr. Furnham, 2001: 545; también, Hersey, 1989: 108

jerarquía y grado moderado de relaciones. Puede aparecer una organización informal que respalde en parte las metas de la empresa.

- **Sistema 4.** Confianza plena en colaboradores, toma de decisiones repartida por la organización e integrada, comunicación fluida tanto vertical como horizontalmente, sistemas de compensación adecuados, participación y compromiso. La organización formal e informal suelen ser la misma, orientadas y en apoyo a lograr las metas organizacionales.

Investigaciones empíricas han demostrado las preferencias de líderes y seguidores por el sistema 4, no obstante, su escepticismo sobre la posibilidad de sus organizaciones de ponerlo en práctica. Con todo, demostró también con sus experimentos, que las diferencias culturales de los seguidores y las situaciones son importantes para determinar el estilo de liderazgo más adecuado; en consecuencia, sigue sin parecer viable un solo estilo ideal de liderazgo y más sólida su condición situacional.

- **La Rejilla del Liderazgo:** esta propuesta de Blake y Mouton quizá sea la que resume con mayor claridad el enfoque de comportamiento. A semejanza de las anteriores, se basa en dos

dimensiones independientes el interés por la producción y el interés por las personas cuyas combinaciones tradujo en lo que denominó una rejilla gerencial, planteando en ella cinco estilos distintos de liderazgo:

- **Club campestre (1,9).** Los líderes privilegian la preocupación por las personas, dedicando poco tiempo y energía a la producción.
- **Empobrecida (1,1).** Estos líderes se preocupan poco por la producción y por las personas
- **Gerencia del hombre-organización (5,5).** Preocupación moderada y equilibrada por las personas y la producción.
- **Autoridad – Obediencia (9,1).** Mucha preocupación por la producción y poca por las personas.
- **Equipo (9,9).** Estos líderes, conocidos también como líderes 9,9, muestran a la vez mucha preocupación por las personas y por la producción.

Blake y Mouton afirmaban que este último era el más eficaz, además del preferido por los líderes con experiencia; no obstante, su eficacia no ha sido necesariamente demostrada en todos los casos. Un planteamiento bien estructurado sugiere que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz.

c) **Enfoques Situacionales o Contingentes.** El centro de atención de estos enfoques dada la premisa de que el contexto determina en gran medida las habilidades y capacidades necesarias en un líder es el comportamiento observado de los líderes y sus seguidores en diversas situaciones, identificando primero las características de estas últimas y especificando, luego, la correspondencia adecuada de los comportamientos del líder. De estas observaciones han surgido modelos con los que se puede predecir el proceder más adecuado del líder en una determinada situación en la que se encuentre, y se ha abierto la posibilidad de capacitar a cualquier persona para que adapte su estilo a cada situación; se cree que, de este modo, en general se puede lograr o aumentar la eficacia del liderazgo mediante la educación, capacitación y desarrollo.³⁵

Aun cuando hay muchos modelos y teorías situacionales, resumiremos aquí cuatro de las que más relevancia han adquirido en el estudio del liderazgo:

- **Modelo de contingencia de Fiedler:** trata de identificar las correspondencias óptimas entre líderes y situaciones, en función a la interacción entre los líderes y sus seguidores, más la medida en que la situación le da control e influencia al líder.³⁶ Se usó como

³⁵ Hersey, P. 1998. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional. 7ª ed. México: Prentice Hall. Pp 120

³⁶ Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall. Pp 354

herramienta una encuesta a los líderes sobre el compañero de trabajo menos preferido (CTMP), de cuyas respuestas se ponía de manifiesto las disposiciones intrínsecas de los líderes y se determinaba según la calificación su orientación hacia las relaciones (calificación alta evalúan favorablemente a los CTMP pues privilegian estrechas relaciones interpersonales) o su orientación hacia la tarea (calificación baja evalúan negativamente a los CTMP, pues sólo dan lugar a relaciones interpersonales si la tarea ha sido cumplida). Supuestamente, algunas situaciones favorecen a unos líderes más que a otros, determinando el carácter favorable el grado de control e influencia del líder. Son tres los factores que determinan cuan favorable puede ser una situación cualquiera para un líder:

- Las relaciones entre el líder y los miembros son el factor más poderoso. Esta relación refleja el grado de aceptación del líder en el grupo y la lealtad de los miembros hacia él. La credibilidad, confiabilidad y respeto configuran una situación favorable para el líder.
- La estructura de las tareas es el segundo factor importante. Las tareas bien estructuradas proporcionan objetivos detallados y específicos, y la forma de lograrlos. A medida que esta aumenta surge el factor situacional favorable.
- El poder derivado del puesto es la capacidad de influencia en los

subordinados, e incluye el poder legítimo, poder para dar recompensas, poder de cooperación, poder experto, de recursos y referente.

Estas variables presentan ocho combinaciones situacionales, desde la más favorable los líderes son queridos, tiene una posición poderosa y dirigen un trabajo bien definido hasta la más desfavorable no son queridos, tiene poco poder por posición y encaran una tarea no estructurada, para las que Fiedler intentó determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz orientado a las tareas o a las relaciones personales en cada caso. De esto, concluyó:

1. Los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales muy favorables o muy desfavorables.
2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

La contribución de Fiedler ha sido muy importante para el estudio del liderazgo, por su dedicación a las variables situacionales como influencias en él, hecho que está respaldado por las investigaciones empíricas que, aun cuando tienen limitaciones demostradas por otros investigadores, han posicionado la eficacia de los líderes como un fenómeno contingente. No obstante, su propuesta sugiere que hay dos estilos únicos y fijos de liderazgo los ya indicados pero casi todas

las evidencias indican que el comportamiento del líder debiera ser flexible y graficado en dos ejes, antes que en un único continuo; finalmente, la eficacia de la teoría depende no solo de la sensibilidad y solidez de las calificaciones bastante simplistas en relación con los CTMP sino también de si las características tridimensionales asociadas con el carácter situacional favorable son las más importantes.³⁷

- **Teoría de la trayectoria a la meta de House y Mitchell:** propone que el grado en que el comportamiento del líder se adapta a los factores situacionales determinará el nivel de motivación, satisfacción en ambos casos por compatibilidad con las metas personales de los seguidores y desempeño de los subordinados; identifica así cuatro estilos de liderazgo:
 - **Directivo.** El líder dirige y los subordinados no intervienen en la toma de decisiones.
 - **Sustentador.** El líder es accesible y se interesa por los subordinados como personas.
 - **Participativo.** El líder pide, recibe y aplica las sugerencias de los subordinados en la toma de decisiones.
 - **Orientado a los logros.** El líder plantea objetivos desafiantes a los

³⁷ Cfr. Furnham 2001: 550

subordinados y confía en que los conseguirá.

Esta teoría, a diferencia de la de Fiedler sugiere que estos cuatro estilos los aplican los mismos líderes en situaciones distintas. Lo más útil de la propuesta es que, si es posible describir las características de la situación, posiblemente se determine cuál es el estilo que resulte más efectivo, aun cuando se requiere mayor evidencia empírica para sustentar esta propuesta. La clave principal es la manera en que el líder influye en las “trayectorias” entre el comportamiento y los objetivos de los subordinados, a modo de un entrenador que traza trayectorias realistas para su equipo, apoyando a sus seguidores a encontrar “su” mejor manera, a plantearse objetivos desafiantes y a derribar las barreras que encuentren en el camino. House y Mitchell consideran que las adaptaciones sanas entre el líder y la situación se logran adecuando la situación al líder o modificando el comportamiento de éste para que se adapte a la situación.³⁸

- **Modelo de Contingencia (participación del líder) de Vroom y Yetton.** Trata de identificar el estilo apropiado de liderazgo para un determinado conjunto de circunstancias o situaciones. Plantea cinco estilos de liderazgo:

³⁸ Cfr. Furnham 2001: 552

- A-I.** El líder resuelve los problemas o toma decisiones con base en la información disponible.
- A-II.** Obtiene información y luego decide. La función de los seguidores es proporcionar información.
- C-I.** Comparte el problema con cada uno de los subordinados, escucha sus ideas y sugerencias sin reunirse con ellos en grupo. Toma decisiones que pueden o no reflejar la influencia de los seguidores.
- C-II.** Comparte el problema con los seguidores como grupo, escucha ideas y sugerencias, y luego decide acatándolas o no según su criterio.
- G-II.** Comparte el problema con los seguidores como grupo, juntos buscan las soluciones. El líder actúa como presidente, pero se decide democráticamente.

Las letras en el código identifican la práctica del liderazgo donde A refiere al estilo autocrático, la C al consultivo, y la G alude al grupo. De estos, el estilo adecuado depende de siete atributos de un problema: la importancia de una buena decisión, la información disponible, la estructura del problema, la dependencia de los seguidores para la implantación de la decisión, la aceptación de los seguidores a las decisiones del líder, compromiso de los seguidores con los objetivos

organizacionales, y el grado de conflicto entre los seguidores en torno a las soluciones preferidas. Este modelo ha sido mejorado por otros investigadores y es importante porque plantea que los líderes son capaces de variar sus estilos para adaptarse a la situación y por creer que las personas pueden convertirse en líderes más efectivos.

En el siguiente cuadro (Donnelly, 1987)³⁹ se comparan las tres teorías situacionales anteriores:

Item a comparar	Fiedler	House & Mitchell	Vroom & Yetton
Tema	El éxito depende de la interacción de las variables del entorno y la personalidad del líder.	Los líderes de éxito son los que trabajan con sus seguidores las trayectorias para el desempeño efectivo.	El líder reconoce las necesidades de la situación y adecua su estilo para satisfacerlas.
Estilos de Liderazgo (variedad opciones)	Autocrático o Democrático.	El necesario para el Logro.	Autocrático a Participativo.
Base de Investigación.	Amplia y variada. Resultados contradictorios	Moderada a baja, pero sustentadora	Baja, en aumento, pero sustentadora.
Valor de aplicación.	Moderado a bajo. Es imposible capacitar a los líderes.	Moderado.	Elevado: se puede Capacitar a los líderes

- **Modelo situacional tridimensional de Hersey y Blanchard:**

emplea los términos de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones para conceptos similares a la estructura inicial y la consideración de los estudios de Ohio, lo cual deriva en las cuatro

³⁹ Cfr. Furnham 2001: 555

combinaciones básicas (cuadrantes: tarea alta y relaciones bajas, tarea alta y relaciones altas, relaciones altas y tarea baja, y relaciones bajas y tarea baja) que definen distintos estilos de liderazgo. Cada estilo es el comportamiento del líder percibido por los demás, cuando trata de influir en otros, y puede ser muy distinto de su propia autopercepción; implica cierta combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones, que para el caso se entienden como sigue:

- Comportamiento de tarea.** Inclinação a definir las funciones de los seguidores, y el cómo, cuándo y dónde han de hacerse las tareas. Se empeña en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios para cumplir con el trabajo.
- Comportamiento de relaciones.** Inclinação a mantener relaciones personales óptimas, abriendo canales de comunicación, brindando apoyo socio económico, escuchando activamente, y apoyando psicológicamente para facilitar las conductas.

Relación de Comportamiento	Relación alta y tarea baja E3	Tarea alta y relación alta E2
	Relación baja y tarea baja E4	Tarea alta y relación baja E1
	Comportamiento de Tarea (Brinda lineamientos)	

Como la eficacia del líder depende de la situación en la que actúa, se añade una dimensión de “eficacia” al modelo bidimensional. Esta tercera dimensión es el entorno, y es la interacción entre los cuatro estilos básicos con el ambiente lo que produce el grado de eficacia o ineficacia del liderazgo; en consecuencia, el modelo no retrata un solo estilo de comportamiento ideal para todas las situaciones, sino la adecuación y conveniencia de estos en función de aquellas. Por tanto, el liderazgo consistente no significa emplear siempre el mismo estilo, sino el que convenga al nivel de preparación de los seguidores criterio representativo de la variable entorno, dado que el modelo descansa en los seguidores como el factor crucial de cualquier situación de liderazgo, de modo que estos entiendan el porqué de la conducta del líder; obviamente, situaciones similares deben merecer conductas similares del líder, para refrendar la consistencia de dichos estilos.

d) Enfoques integrales o neo-carismáticos.

En esta parte se resumirán las principales teorías y sus conclusiones sobre liderazgo carismático, transformacional y estratégico, y las aportaciones de cada uno para el éxito de las organizaciones. Se terminará esta parte con el concepto de cambio que Como se ha mencionado en la introducción que motiva esta investigación es la responsabilidad más importante y difícil del liderazgo

en el entorno empresarial de nuestros días.

- **Liderazgo Carismático:** explica una forma de influencia no basada en sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobrenaturales. Se considera que los líderes carismáticos tienen cualidades excepcionales e inspiran y motivan a los seguidores a hacer más de lo que harían en circunstancias normales; por ende, está asociado mayormente a situaciones de crisis. No obstante, la mayoría de los teóricos consideran que es el resultado de la percepción de los seguidores y que ésta es influida no solo por las características y comportamientos del líder sino también por el contexto.⁴⁰

Algunas cualidades de los líderes carismáticos son: visión de futuro, habilidades de comunicación excepcionales, confianza en sí mismos y convicción moral, capacidad para inspirar confianza, orientación al riesgo, gran energía y orientación a la acción, poder fundado en relaciones, conflicto interno mínimo, delegación de poder en los demás y una personalidad autopromovida. Cabe resaltarse que muchas de estas son susceptibles de mejorarse mediante capacitación.

⁴⁰ Cfr. Lussier 2002: 358.

Que el carisma es un arma de doble filo, no es sólo un lugar común entre los teóricos, sino que se ha demostrado con creces en la vida real; tenemos así ejemplos extremos de líderes carismáticos, como el de Gandhi o Luther King en el lado positivo y el de Hitler o Charles Manson en el lado negativo que se diferencian básicamente en los valores y la personalidad de dichos líderes. No obstante la gran diferencia teórica entre ambos está en la orientación del líder: si se orienta a sus propias necesidades y busca un poder personalizado, es un líder con carisma negativo y ejerce un liderazgo carismático personalizado promueve obediencia, dependencia y sumisión, emplea recompensas y castigos para manipular a los seguidores y se restringe el acceso a la información para mitificar al líder; si, por el contrario, se orienta a las necesidades de los seguidores y busca un poder socializado, es un líder con carisma positivo y ejerce un liderazgo carismático socializado las recompensas sirven para reforzar comportamientos acordes con la misión y visión de la organización.

No obstante los efectos que puede tener en la organización, sobre todo por la influencia excepcional que alcanza en los seguidores, esta teoría tiene sus limitaciones, pues destaca el papel de un líder individual que crea y articula una visión para sus seguidores, mientras que dados los desafíos y conflictos internos, valores e

ideales encontrados en toda organización - casi todas las investigaciones empíricas han demostrado que es más probable que la transformación provenga de procesos de liderazgo compartidos que de un enfoque estrictamente individual. Por lo general, el cambio organizacional positivo es el resultado del liderazgo transformacional de individuos que no se perciben como carismáticos, y es el que se resume a continuación.

- **Liderazgo Transformacional:** se centra en los logros de los líderes más que en sus características personales y las reacciones de sus seguidores, y tiene al carisma como una condición necesaria pero no suficiente; es decir, todo líder transformacional es carismático, pero no todo líder carismático es transformacional. El liderazgo transformacional sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de una nueva organización para los seguidores; por ende, normalmente conllevan conflicto y cambio, y los líderes transformacionales deben estar dispuestos a aceptarlos, manejarlos y concentrarse en practicar e institucionalizar su visión.

Es posible que se entienda mejor al contrastarlo con el liderazgo transaccional, aun cuando no son mutuamente excluyentes y un líder puede recurrir a ambas modalidades en distintos momentos y

situaciones. Los líderes transaccionales buscan mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio, valiéndose de ofrecer como intercambio a los seguidores algo que valoren o necesiten, con lo que se consiguen objetivos específicos tanto para unos como para otros; por tanto, el liderazgo se vuelve una transacción mediante la cual los seguidores cumplen con las exigencias del líder a cambio de algo, y suele ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine.

Por su lado, los líderes transformacionales motivan a las personas más allá de sus expectativas originales, y suele ser más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado. El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a supeditar el interés propio en aras de los del grupo. No obstante, es bueno destacar que los buenos líderes manifiestan tanto habilidades de liderazgo transaccional como transformacional en las situaciones que así lo exigen. En tal sentido, diferentes estudios han determinado algunas características que distinguen a los líderes excepcionales; entre estos que consolidan varias de las posturas alternativas, como la de las seis características de los líderes superiores⁴¹ está las cinco prácticas fundamentales y diez

⁴¹ Kinlaw, D. 1989. Coaching para el Compromiso: Estrategias Gerenciales para la obtención de un rendimiento superior. Edit. University Associates, Inc., San Diego, CA, U.S.A. San Diego, California.

compromisos del liderazgo ejemplar de Kouses y Posner⁴², a saber:

- **Desafían al proceso.** Buscan oportunidades para enfrentar y cambiar el statu quo; y experimentan y corren riesgos, aprendiendo de los errores y los éxitos.
- **Inspiran una visión compartida.** Visualizan el futuro e imaginan la situación ideal; y atraen a la gente hacia un objetivo común.
- **Habilitan a otros para actuar.** Fomentan la colaboración, promueven metas corporativas y confianza mutua; y fortalecen a los demás, comparten el poder y la información.
- **Sirven de modelo.** Dan el ejemplo, hacen lo que dicen que harán; y logran pequeños triunfos para generar compromisos con la acción.
- **Brindan aliento.** Reconocen las contribuciones y vinculan las recompensas con el desempeño; y, finalmente, celebran los logros y valoran las victorias.

Otro aporte de estos autores es la “Primera ley del liderazgo: si no creemos en el mensajero, no creemos en el mensaje”, pues la lealtad, el compromiso, la energía y la productividad dependen de ella.⁴³

⁴² Kouses, J y Posner, B. 2010. El Desafío del liderazgo. Ed. Peniel, Buenos Aires.

⁴³ Kouses y Posner. 1993. Credibilidad: Cómo los líderes ganan y pierden, ¿por qué la gente lo exigen?

Algunos otros autores se han centrado en las expectativas de los seguidores (“efecto pigmalión” o concepto de las profecías que se cumplen por sí solas), haciendo hincapié en los aspectos como la creencia en la capacidad del líder para desarrollar el potencial de sus subordinados, para establecer y comunicar objetivos, las suposiciones positivas sobre el potencial de los demás, el compromiso hacia la excelencia y la atención a los aspectos humanos de las tareas. Se infiere, por tanto, que el concepto es similar al de la Teoría X y la Teoría Y, con las limitaciones que ya se les conoce. Otro intento más reciente ha sido el de Conger y Kanungo (1987) quienes propusieron una distinción entre líderes ordinarios y los carismáticos en diez dimensiones, sin llegar a ser interesante y descriptivo, a explicar ni la etiología ni el proceso de ambos tipos de liderazgo.

Otros nuevos enfoques sobre liderazgo son los de Muchinsky (1990) que ha propuesto tres nuevas teorías: la teoría de la utilización del conocimiento como recurso, resalta dos fuentes de competencia en los líderes: la experiencia y la inteligencia, y su mejor aprovechamiento situacional; la teoría del liderazgo implícito, supone que el liderazgo es construido y que los demás eligen y forman al líder; y, finalmente, la teoría de la sustitución radical, pues sugiere que hay factores que pueden reemplazar al líder, como la estructura del trabajo o la tecnología que ofrecen todo lo necesario.

Liderazgo, Cambio y la Organización que Aprende.

La mayor parte de las organizaciones de hoy operan en entornos de cambios continuos en algunos casos son discontinuos, pues los cambios esperados no responden a semejanzas con el presente ni el pasado. Estos cambios en el entorno generan tanto nuevas oportunidades como amenazas para la organización, y muchas de las empresas responden a estos desafíos con procesos de cambio de distinta índole, magnitud y efecto: optimización de algunos procesos, búsqueda de nuevos productos y mercados, procesos de reingeniería, calidad total, nuevas tecnologías, fusiones o adquisiciones, entre otros. Sin embargo, para triunfar en este ambiente dinámico, los líderes tienen el reto de transformar a sus organizaciones en sistemas flexibles, capaces de aprender y adaptarse continuamente; estas organizaciones, para tener éxito, deben ser proactivas y anticiparse a los acontecimientos, lo que exige una orientación hacia el aprendizaje y mejoramiento continuos⁴⁴.

Una organización que aprende es una que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, se transforma y transforma conscientemente su entorno⁴⁵. Por tanto, es experta en crear, adquirir y transferir conocimientos, siguiendo un proceso de evolución de tres

⁴⁴ Cfr. Lussier 2002:421

⁴⁵ Pedler; Burgoyne y Boydell. 1997. El aprendizaje de la compañía. 2ª ed. Londres: McGraw-Hill. Pp 3

etapas:

–**Supervivencia.** Organizaciones que desarrollan hábitos y procesos básicos, y enfrentan los problemas a medida que se presentan; práctica del “bombero”.

–**Adaptación.** Organizaciones que adaptan continuamente sus hábitos en procura de agudizar su percepción y predicciones de los cambios en el entorno.

–**Sostenimiento.** Organizaciones que crean sus entornos a medida que son moldeadas por estos, y logran una posición sostenida pero adaptable, en una relación simbiótica con sus entornos.

Por tanto, uno de los principales objetivos de una organización que aprende, es el de generar y mantener una cultura y un clima que alienten al aprendizaje.

–**Función de los líderes en la creación de una organización que aprende.** Estos líderes enfrentan un reto doble: mantener la consistencia de las operaciones actuales y crear una organización adaptable. Para lograrlo, se requiere a veces incorporar características de una organización tradicional y un liderazgo tradicional - lo que puede entrar en conflicto con lo que demanda la creación de una organización que aprende; este riesgo plantea un desafío mayor en la formación de una organización exitosa de esta índole. En tal sentido, en base a investigaciones, se han determinado las iniciativas

de liderazgo que crean y mejoran un clima de aprendizaje:

- Alentar el pensamiento creative.
- Crear un clima que estimule la experimentación.
- Incentivar el aprendizaje y la innovación.
- Fortalecer la confianza de los seguidores en su capacidad de aprender y adaptarse.
- Alentar una visión que interrelacione los sistemas.
- Crear una cultura que conduzca al aprendizaje individual en equipo.
- Instituir mecanismos que canalicen y comuniquen las ideas creativas e innovadoras.
- Crear una visión de aprendizaje compartida.
- Ampliar el marco de referencia de los seguidores.
- Crear un ambiente en el que la gente aprenda de sus errores.

Por otro lado, aprender es un ejercicio interminable. Los líderes deben comunicar que el aprendizaje y el mejoramiento continuos son imperativos en un ambiente inestable, y deben dar el ejemplo desafiando el *statu quo* y creando condiciones para la asimilación de nuevos conocimientos y mejoras. Así, para un líder como formador directo siempre estará presente la pregunta de ¿cuál es el estilo correcto o más apropiado para un tipo particular de persona, con habilidades específicas y en una situación en particular? Se presenta

un resumen de tres de los estilos, instructor, coach y mentor - más necesarios y usados para ayudar a la gente a aprender:

Dimensión	Instructor	Coach	Mentor
Enfoque en la Ayuda	Tarea	Resultados del trabajo	Desarrollo personal
Alcance temporal	Un día o dos	Hasta un año	La carrera o la vida
Modo de apoyo	“Hacer y explicar” Dar prácticas supervisadas	Analizar conjuntamente el problema y dar oportunidades para probar nuevas habilidades	Actuar como amigo, haciendo de “abogado del diablo”, para mejorar la propia capacidad de análisis
Actividades Asociadas	Analizar tareas; instrucciones claras, retroalimentación sobre resultados	Identificación conjunta del problema; crea oportunidades de desarrollo y las revisa	Asocia el trabajo con otras situaciones de la vida diaria; clarifica las metas de corto y largo plazo, y el propósito de vida.
Posesión (iniciativa)	El que ayuda	Compartida	El que aprende
Actitud ante la Ambigüedad	La elimina	La usa como un reto a ser resuelto	La acepta como parte de la naturaleza del
Beneficio para la Organización	Rendimiento estándar y preciso	Trabajo orientado a objetivos, a mejorar y ser creativo	Intentos de Cuestionar conscientemente la misión de la compañía.

e) Liderazgo situacional y cambio.

La función del líder es facilitar un cambio que dé como resultado un mejor desempeño organizacional; sin embargo, la pregunta ha sido cómo hacerlo de modo efectivo y exitoso, en virtud de las tensiones

y conflictos que el cambio implica. Una manera ha sido considerarlo como un proceso y no como un producto; así, el proceso de cambio es el medio para que una organización se transforme y aplique su nueva visión. Dos de las principales teorías a este respecto, conjugadas ambas en el siguiente gráfico, son el modelo del campo de fuerza – proceso en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento y el modelo de ocho etapas de cambio organizacional planeado⁴⁶.

Gráfico: Etapas en el proceso de cambio: comparación entre el modelo del campo de fuerzas y el paradigma de las ocho etapas.

Etapa I	Etapa II	Etapa III
Descongelamiento	Cambio	Recongelamiento.
Establecer un sentido de premura 1	Formar una coalición ponderosa. 2	Institucionalizar los cambios en la cultura. 8
	Crear una visión convincente. 3	
	Comunicar la visión. Ampliamente. 4	
	Facultar a los empleados. 5	
	Generar triunfos a corto plazo. 6	
	Consolidar las ganancias. 7	

Por tanto, son planteamientos equivalentes, con la diferencia de que el modelo de las ocho etapas amplía la fase 2 (cambio) del modelo de tres fases, a seis etapas. Se explican breve y comparativamente con base en el modelo de tres fases:

⁴⁶Kotter, J. 1997 El líder del cambio. México: McGraw-Hill. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SBlanco%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SBlanco%20(2).pdf)

- **Descongelamiento.** Movidos por un líder transformacional, los miembros de la organización toman conciencia de la necesidad de cambio y trascienden sus propios intereses en aras de los de la organización. Prepara el terreno para la segunda fase.
- **Cambio.** Etapa en la que ocurre la transformación, y en la que la gente necesita del liderazgo para encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Para ello, el proceso de las ocho etapas como se ve en el gráfico sugiere seis pasos sistemáticos en la instrumentación del cambio.
- **Recongelamiento.** Implica institucionalizar el nuevo enfoque en la cultura organizacional, crear nuevos valores y confianza en la nueva cultura para evitar retroceder.

Se debe tomar en cuenta que todo cambio debe enfrentar una natural resistencia de la gente, pues al trastocar el *statu quo* se percibe como una amenaza a sus intereses personales, crea incertidumbre, genera escepticismo sobre la necesidad y éxito de la propuesta, y hay temor a la manipulación; esto se agrava si, además, hay desconfianza en los líderes y se amenazan valores personales. No obstante, existen técnicas adecuadas para reducir el grado e incluso eliminar esta resistencia, la misma que normalmente se presenta durante la instrumentación del cambio.

2.2.1.3. Características esenciales de los líderes.

El tema de liderazgo enumera una serie de atributos o características que los líderes poseen, o deberían poseer. Estos son los criterios según los cuales, el resto de nosotros, deberíamos ser capaces de medir el valor de nuestro carácter y, por consiguiente, nuestro potencial de liderazgo.

A. Ingredientes básicos de liderazgo según Warren Bennis.

- Visión:** Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente y la fuerza para persistir en caso de contratiempos e incluso de fracasos.
- Pasión:** tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
- Integridad:** su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos.
- Confianza:** Se ha ganado la confianza de los demás.
- Curiosidad:** Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
- Osadía:** Está deseando tomar riesgos experimentar y probar cosas nuevas.

B. Las siete megas habilidades del liderazgo según Burt Nanus.

- Visión de futuro:** Mantiene su vista firme en el horizonte lejano incluso cuando camina hacia él.
- Dominio de los Cambios:** regula la velocidad de la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
- Diseño de la Organización:** Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
- Aprendizaje anticipado:** es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
- Iniciativa:** demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- Dominio de la Interdependencia:** inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
- Altos Niveles de Integridad:** es serio Honesto Tolerante confiable cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

C. Características de los líderes basados en los valores, según James O' Toole.

- Integridad:** Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
- Confianza:** Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio.
- Saber escuchar:** Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
- Respeto por los seguidores:** es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

D. Característica perceptible de los líderes centrados en sus principios según Stephen Covey

- Liderazgo centrado en principios:** es un liderazgo que nace dentro de uno y se irradia hacia los demás. No es una fórmula, clave o trucos para lograr influencia en el corto plazo, sino más bien una transformación interna que te llevará a lograr una influencia y lealtad profunda en el largo plazo.
- Aprendizaje continuado:** intenta formarse, asistir a cursos, escuchar, preguntar.

- Orientación de servicio.** Ve la vida como una misión, no como una carrera.
- Irradia energía positiva:** es alegre agradable, feliz, optimista, positivo, invisible, entusiasta ilusionado y cree en la gente.
- Cree en Otras personas:** no sobre reacciona ante los comportamientos negativos, no guarda rencores, no etiqueta, no estereotipa o prejuzga a las personas.
- Lleva una vida equilibrada:** Es equilibrado, moderado, templado, sabio, sensible, simple, directo, no manipulador, activo física y socialmente. No es un fanático, mártir o adicto. No se obsesiona elogia y culpa proporcionalmente y está contento con el éxito de los demás.
- Ve la vida como una aventura:** es valiente, imperturbable, un explorador totalmente flexible que salva su vida
- Sinergia:** es un catalizador productivo y sabe actuar sobre los cambios inteligentemente.
- Comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional, y espiritual para autorrenovarse:** Realiza ejercicios aeróbicos, le gusta leer, escribir, solventar problemas. Es emocional pero paciente escucha con empatía y muestra amor incondicional.

E. Atributos del liderazgo, según Max DePree.

- Integridad:** Demuestra integridad en su comportamiento.
- Confianza:** confía en las capacidades de los demás. Permite que sus seguidores hagan aquello que mejor saben hacer.
- Perspicacia:** Muestra intuición aguda, sabiduría y buen juicio.
- Preocupación por el espíritu humano:** comprende las preocupaciones, ansias y luchas del espíritu humano.
- Valentía en las relaciones:** se enfrenta a decisiones serias. Actúa con total honestidad.
- Sentido del Humor:** Tiene una perspectiva amplia de la condición humana que responde a muchos puntos de vista. Tiene sentido del humor.
- Energía Intelectual y Curiosidad:** Acepta la responsabilidad de aprender frenéticamente.
- Respeto al futuro atención al presente y comprensión del pasado:** es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. Construye sobre el trabajo de sus antecesores.
- Previsibilidad:** no actúa según se le antoja.
- Amplitud:** En su visión de lo que la organización puede conseguir, caben contribuciones de cualquier procedencia. Su visión es lo suficientemente amplia como para contener multitudes.
- Comodidad con las ambigüedades:** sabe dar sentido al caos.

- Presencia:** se detiene a hacer y responder preguntas. Es paciente, escucha lo problemas, intenta comprender todos los matices siempre es el primero.

F. Atributos del liderazgo según John Gardner.

- Vitalidad física y resistencia:** tiene un nivel de energía elevado y es resistente físicamente.
- Inteligencia y buen juicio en sus actuaciones:** puede combinar datos firmes datos cuestionables e intuiciones para llegar a una conclusión que al final los hechos demostraran que era la correcta.
- Buena voluntad para aceptar responsabilidades:** tiene un impulso que lo lleva a querer tomar la iniciativa en situaciones difíciles. Da un paso adelante cuando nadie más lo daría.
- Competencia en las tareas:** conoce lo que tiene entre manos.
- Comprensión por sus seguidores y sus necesidades:** comprende a los seguidores con los que trabaja.
- Habilidad en el trato con las personas:** puede apreciar con exactitud la disponibilidad o resistencia de los seguidores para moverse en una determinada dirección. Saca todo el provecho posible a sus razones y comprende sus sensibilidades.
- Necesidad de logro:** tiene una presión que lo impulsa a lograr los resultados.

- Capacidad para motivar:** se comunica persuasivamente impulsa a la gente a actuar.
- Valentía resolución firmeza:** está deseando tomar riesgos nunca abandona se mantiene en la carrera.
- Capacidad para ganarse la confianza de la gente:** Tiene una extraordinaria habilidad para ganarse la confianza de la gente.
- Capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades:** Realiza las tareas directivas tradicionales perfectamente establecer objetivos y prioridades formular una línea de conducta seleccionar personas de confianza y delegar.
- Confianza:** continuamente se nombra a sí mismo para tareas de liderazgo. Confía en que otros reaccionaran positivamente a su oferta de liderazgo.
- Influencia dominio asertividad:** Se siente impulsado a sumir responsabilidades.
- Adaptabilidad y flexibilidad en el enfoque:** puede cambiar el enfoque rápidamente y sin dudar de una táctica fallida a otra diferente y si esta tampoco funciona cambiar a otra.

La mayoría de la gente piensa que esta lista de superlativos es un poco desalentadora. Algunos de nuestros gurús la consideran de mucho ruido y pocas nueces.

Sin embargo, John Gardner, presenta su lista de atributos del liderazgo y a continuación escribe que “las investigaciones han demostrado una y otra vez que no tenemos que pensar severamente o mecánicamente en los atributos de los líderes. Los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto el modo de ser de los seguidores.”

Según, Peter Drucker, el gran gurú empresarial va más allá. Rechaza incluso la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales. Afirma que al discutir sobre características y rasgos es una pérdida de tiempo.

Drucker es el que está más cerca de la realidad. Aunque pueda de que, si existan algunas características comunes a muchos líderes, como, el deseo de liderar de arriesgar la necesidad de conseguir cosas. Existen algunas características que nos gustaría que tuvieran nuestros líderes como la honestidad, la ética, el interés por el bienestar de los seguidores y por las que fácilmente identificamos a los líderes que no las exhiben.

Cuando nos centramos en la relación líder seguidor en vez de en los rasgos personales de los líderes, comportamientos o hábitos empezamos a ver a los líderes y al liderazgo desde una nueva perspectiva. Warren Blank traduce esta nueva perspectiva en lo que él llama las nueve leyes del liderazgo.

• **Ley N° 1. Un líder tiene seguidores aliados de buena voluntad.**

Si un líder tiene que tener seguidores para ser un líder, gran parte de la actividad del líder tiene que encaminarse a conseguir gente esto significa, conseguir seguidores. Blank dice: “la mayoría de la gente que aspira a liberar hace las preguntas iniciales erróneas. ¿Cómo lidero? o ¿Qué tengo que hacer para ser líder? Rebela la creencia equivocada de que el liderazgo está formado por partes. Las preguntas correctas son ¿cómo puedo conseguir que los otros me sigan? ¿Cuáles son las necesidades de nosotros? Y ¿Cómo puedo ganar hallados? Laurie Beth Jones trata este punto diciendo. Los líderes que intentan conseguir algo que es valioso tienen que involucrar a otros en sus causas. He conocido a muchos directivos cuyos empleados lo son solo en papel, pero no están involucrados en la misión, alistar a otro se significa a asegurarse que todo el personal esta “atado” a usted, y a los demás, antes de empezar en tener éxito en una gran humareda dejando todos atrás. Jesús continuamente comprobaba el compromiso de los suyos, preguntándoles “¿está conmigo?”.

• **Ley Natural N° 2. El liderazgo es una acción recíproca.**

Si los líderes necesitan seguidores, el liderazgo no es simplemente una cuestión de carácter. Es en gran parte, una cuestión de relación entre líder y sus seguidores.

Blank se refiere esta relación como “un todo indivisible semejante un baile, el flujo y reflujo interactivo entre líder y seguidor” la severidad de Jack Welch no fue lo que le convirtió en líder. Fue la gente que lo seguía.

El liderazgo de Microsoft no es debido a la capacidad innovadora de Bill Gates, sino a la armonía o conexión que existe entre Gates y su gente”

Blank cita el siguiente comentario de Jesse Jackson: “los líderes no eligen los bandos si no que los reúne”. En consecuencia, “los líderes cocientes de su terreno continuamente están construyendo puente y creando campos comunes, y así los otros se hacen más receptivos a las iniciativas del que lidera”.

•Ley Natural N° 3. El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento.

Como todo sabemos las relaciones no siempre son duraderas. Por consiguiente, si el liderazgo en una relación, los líderes tampoco serán siempre líder; un líder hoy puede que no sea un líder mañana. La mayoría de nosotros, cuando pensamos sobre el liderazgo, tendemos a imaginarlo como un proceso continuo, un proceso en los que los líderes lideran, los seguidores siguen y todo el proceso continua y continua mientras el líder viva o quiera continuar. Blank afirma que esto no es realmente sucede.

El liderazgo sucede igual que un acontecimiento se produce estas interacciones cada vez que un líder y un seguidor unen el liderazgo puede parecer continuo cuando un líder manifiesta múltiples acontecimientos de liderazgos seguidos. Estos acontecimientos ocurren como breves interacciones líder – seguidor en circunstancias específicas. Por consiguiente, los líderes pueden tener carreras con grandes altibajos.

El liderazgo se entiende mejor como una realidad discontinua el campo existe solo mientras los líderes tienen seguidores.

El liderazgo tiene primero que ver con comprender los puntos débiles y fuertes de uno mismo y después con asumir papeles de liderazgo y responsabilidades con las cuales se conecta de una manera especial con seguidores.

G. Características de los directivos versus líderes.

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas.	Hacen las cosas correctas.
Se interesan por la eficiencia.	Se interesan por la eficacia.
Administran.	Innovan.
Mantienen.	Desarrollan.
Se centran en los programas y en las estructuras.	Se centran en las personas.
Confían en el control.	Confían en la confianza.
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos.
Tienen una visión a corto plazo.	Tiene una visión a largo plazo.
Preguntan cómo y dónde.	Preguntan qué y por qué.
Aceptan el statu quo.	Desafían al statu quo.
Se centran en el presente.	Se centran en el futuro.
Tiene su mirada en el mínimo aceptable.	Tiene su mirada en el horizonte.
Desarrollan procesos y horarios detalladamente.	Desarrollan visiones y estrategias.
Buscan la previsibilidad y el orden.	Buscan el cambio.
Evitan riesgos.	Toman riesgos.
Motivan a la gente a ajustarse a las normas.	Incitan a la gente a cambiar.
Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado)	Utilizan la influencia de persona a persona.
Necesitan que otros obedezcan.	Incitan a los otros para que le sigan.
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos.
Les han dado el puesto.	Toman la iniciativa de liderar.

2.2.1.4. ¿Cuáles son las propuestas de liderazgo?

A. ¿Qué hacen los líderes?

Nuestros gurús comparan los papeles, las responsabilidades, los hábitos y las acciones de un directivo tradicional con los de un líder servidor, carismático, interesado por su grupo, espectacular, pos heroico.

Otra manera de diferenciar los líderes de los directivos consiste en examinar el lenguaje que utilizan nuestros gurús para hablar de los líderes. Cuando se refieren a ellos, emplean términos que la mayoría de los directivos tradicionales encuentran extraños nuestro gurús suscitan nuevas expectativas. Dejan de dar importancia a ciertas actividades que habían sido consideradas importantes y hacen hincapié en diferentes papeles y responsabilidades para el líder.

- **Primer cambio en los papeles del liderazgo de estrategia a visionario.**

La mayor parte de su tiempo y atención en desarrollar y llevar acabo estrategias empresariales.

En el pasado los directivos tradicionales “exploraban sinergias empresariales”, “carteras estratégicas equilibradas”, y se reforzaban por “articular sus proyectos estratégicos” el construir estrategias acido considerado durante muchos años como una función clave del liderazgo, pero según nuestros gurús, no es en esto en lo que tienen que ocupar su tiempo los líderes actuales.

Los líderes deben ir más allá de que, dicen Bartlett, Ghoshal y la mayoría del resto de nuestros gurús, para crear una organización con la que los miembros se identifiquen, de la cual se en orgullezcan, y con la cual quieran comprometerse. Los directivos deben convertirse a los empleados contra

actuales de una entidad económica y miembros comprometidos de una organización con propósitos específicos.

Burt Nanus describe una visión como un futuro realista creíble, atractivo para su organización, una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talento y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber que es la organización y hacia donde pretende ir. Jay Conger describe una visión como una imagen mental que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. Warren Blank lo asemeja a una “lente de conciencia gran angular y de gran alcance investigar el futuro y abarcar amplias posibilidades”.

Grandes declaraciones de visión de grandes líderes.

Esta es la famosa visión de Winston Churchill para la mejor hora de Gran Bretaña:

Hitler sabe que tendrá que acabar con nosotros en esta isla o perder la guerra. Si podemos resistirnos a él, toda Europa podrá ser libre, y la vida en el mundo podrá moverse hacia tierras extensas e iluminadas. Pero si fracasamos, el mundo entero, incluidos los Estados Unidos, incluido todo aquello que hemos conocido y por lo que nos hemos interesado, se hundirá en el abismo de una nueva edad bárbara, probablemente más siniestra y prolongada por las luces de la ciencia pervertida.

Todas estas visiones son convincentes y están llenas de fuerza. “cuando la gente empieza a comprender lo que se significaría conseguir la visión, se produce un trago que casi puede oírse.

Afilan su propia visión.

Es probable que la simple idea de alcanzar esta altura de perspicacia visionaria e imaginación para su organización lo deje sin respiración.

Desgraciadamente, nuestros autores no son de mucha ayuda cuando se trata de explicar cómo Churchill llegó a su mejor hora, como Disney concibió Disneylandia, o como King desarrolló un sueño. Todo lo que dicen es que el proceso visionario es largo, difícil e inseguro.

Jay Conger describe como un “proceso fragmentado, evolutivo altamente intuitivo e incremental y creativos”.

Jon R. Katzenbach, consultor de McKinsey & Company, denomina el proceso como algo tenebroso e inseguro; y Burt Nanus lo describe como algo confuso, introspectivo y difícil de explicar, incluso por la persona que concibe la visión.

Incluso aunque nuestros gurús intenten ser más específicos, lo que nos ofrecen no es de mucha ayuda.

Burt Nanus ofrece un proceso dividido en cuatro etapas y compuesto por una serie de preguntas a las cuales usted y su equipo visionario pueden contestar para construir una visión para su organización.

La primera etapa es para hacer inventario, comprender el estado actual de la organización, se hace las preguntas del tipo ¿en qué negocios estamos metidos? ¿Cuáles son los principios actuales de la organización? Después tenemos que examinar la realidad y preguntar ¿quiénes son los accionistas más importantes? Y ¿están siendo satisfechas sus necesidades? A continuación, tenemos que establecer el contexto de la visión preguntando ¿Qué desarrollos futuros podrían afectar a la visión? Y ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros? Finalmente tenemos que desarrollar alternativas y elegir la visión.

En general, no tenemos demasiada confianza en poder desarrollar una visión siguiendo estos procesos. Los resultados son poco emocionantes, lo cual es exactamente lo contrario de lo que se supone tiene que ser una visión verdadera. El involucrar a mucha gente en el tema tampoco es garantía del éxito. Jon Katzenbach sostiene que “reunir a la gente para hablar durante toda una tarde sobre una visión es compra productiva, si no francamente estúpido”. Al igual que Warren Bennis solo podemos pensar que “así como una gran pintura no asido nunca creada por un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud”.

Cuando Walt Disney describió Disneylandia, no hablaba de un parque de diversión; estaba describiendo su lugar feliz. Era algo muy personal y expresaba sus valores, necesidades, expectativas y sueños.

Martin Luther King dio voz a su sueño personal: un sueño que al final pondría en marcha un movimiento con un objetivo más elevado, pero un sueño que empezaba con su visión personal. Al igual que Disney y King, usted tiene que empezar por usted mismo. En el fondo, meterse en una visión representa ser brutalmente honesto sobre quién es usted y que quiere llegar a ser.

- **Segundo cambio en los papeles de liderazgo: de comandante a narrador de historias.**

Los líderes visionarios deben comportarse de forma diferente de los estrategas. Normalmente, la estrategia es llevada a cabo por el líder dando órdenes a los demás. Compre esto, venda aquello, añada este producto, reduzca este otro, invierta aquí, contrate gente nueva, reduzca personal, toda funciona a base de órdenes, sin embargo, nuestros gurús no dudan en apuntar que el realizar una visión requiere un comportamiento diferente por parte del líder. Martin Luther King no ordeno nada, y de pronto apareció su sueño. Disney tampoco mando para que su visión del “lugar feliz” se hiciera realidad. Mientras que los estrategas pueden ordenar y mandar, los visionarios deben estimular y

seducir. El segundo cambio en el papel del liderazgo requiere que los líderes dejen de ser comandantes y sean narradores de historias.

La palabra “narrador” probablemente le hace pensar en antiguos profetas o en abuelos contando cosas inverosímiles.

Howard Gardner, quien sostiene en *Leading Minds* que “una de las claves o quizá la clave del liderazgo es la comunicación eficaz de una historia”. En sus investigaciones sobre los líderes más conocidos y otros menos conocidos de todos los tiempos.

Las mejores historias hablan del tema de la identidad.

Gardner afirma que, desde el nacimiento, todos buscamos respuestas a una pregunta básica, como ¿Quién soy yo? ¿De dónde vengo? ¿A qué grupo pertenezco y por qué? ¿Hacia dónde voy? ¿Qué cosas de la vida son realmente verdaderas, bonitas y buenas? Estas son preguntas sobre la identidad, y de entre todas las historias que cuentan los líderes, las más impactantes son las que proporcionan respuestas a preguntas relacionadas en las elecciones personales, sociales y morales.

Las historias más impactantes sobre la identidad reflejan rasgos personificados por los líderes.

Los líderes deben “pregonar con el ejemplo”. No pueden expresar una identidad personal, social y /o moral y no vivirla. Sus palabras y acciones deben estar engranadas.

En su libro, Gardner contrasta el caso de Richard Nixon, quien abogaba por la ley y el orden, pero su administración era responsable de actos ilegales, con el de Martin Luther King, Jr., cuyas acciones personales eran consecuentes con el llamamiento que hacía a sus seguidores para resistir al dolor y a la crítica.

Todas las historias de los líderes para atraer la atención, deben compartir con historias existentes.

Gardner “todo lo contrario, los miembros de la audiencia llegan equipados con muchas historias que les han sido contadas y recontadas en sus hogares y en sus empresas”. Una historia nueva debe abrirse entre la cantidad de historias que ya existen. Si se trata de detectar, la historia nueva debe primero atraer nuestra atención y después superar, trasplantar o eliminar narraciones anteriores sobre quiénes somos, que hacemos y que creemos.

Gardner, “por lo general los miembros de una sociedad no buscan – excepto en épocas de crisis- una historia que no les sea familiar o en una

nueva forma de entendimiento”. Por otra parte, si la historia es demasiado familiar su impacto será mínimo. Esta será simplemente absorbida. En la cantidad de historias anteriores.

Las historias son aceptadas más fácilmente si concuerdan con las mentes de cinco años.

Cuando maduramos, muchos de nosotros desarrollamos una capacidad para absorber historias mucho más complicadas especialmente, sobre temas sobre los cuales nos hemos formado. Los líderes exitosos reconocen y pueden elegir explotar nuestra sensibilidad hacia narraciones de este tipo cuando tratan con grupos heterogéneos números. Gardner explica “a menudo es el líder quien puede... hablar directamente con las “mentes no escolarizadas”- y triunfa al convencer la audiencia sobre los méritos de sus programa, política o plan”.

En la narración de historias la forma es tan importante como el contenido.

Según, Jay conger sugiere que estos líderes “dialoguen con sus audiencias estructuren sus charlas con una sinfonía y utilicen su energía personal para irradiar entusiasmo acerca de sus planes”.

El liderazgo, es en parte un juego de lenguaje. Los futuros jugadores deben dominar las técnicas de la retórica, incluyendo el uso de metáforas y

el ritmo de las charlas. La repetición, el ritmo, la rima, el equilibrio y la aliteración atraen la atención de los oyentes, provocan una reacción emocional y se abren paso entre el murmullo de la gente.

- **Tercer cambio en los papeles del liderazgo: de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor.**

La gente no necesita líderes para que le haga hacer lo que ya está haciendo. El nuevo liderazgo tiene que ver con el cambio, y este es muy diferente del que había en el pasado.

Estos sistemas fueron diseñados para crear una organización de personas que hicieron las cosas siguiendo las directrices de la compañía. La idea era producir estabilidad, coherencia y previsibilidad.

Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal describen nuestra organización tradicional de la siguiente manera: Desde la cumbre de la jerarquía, el líder miraba hacia abajo el orden, y la simetría y la uniformidad: una ordenada delegación a cada nivel de las tareas y responsabilidades de la compañía. Desde abajo, los directivos e primer nivel miraban hacia arriba a los controladores cuyas peticiones les ocupaban la mayor parte de su tiempo y de sus energías. El resultado, según el presidente y director ejecutivo de General Electric, era una organización con su cara hacia el Director ejecutivo y su trasero hacia el cliente.

Actuar como agente de campo.

Estos nuevos líderes actúan como agentes de cambio que fuerzan a la gente a pensar y prepararse para un futuro incierto. Estos líderes no solo aceptan los retos de la sabiduría convencional, si no que los piden. Bartlett y Ghoshal describen como Goran Lindahl, miembro del comité ejecutivo de la compañía ABB, utiliza las reuniones bimensuales con los altos ejecutivos de la compañía a nivel mundial para “reorganizar las cosas y crear un ambiente de aprendizaje”.

El nuevo líder se concentra menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas.

El líder va en cabeza, no para tirar de los seguidores como una cadena imaginaria, sino para ir limpiando el camino. Es el líder quien trabaja para los seguidores, y no a la inversa. Extrapolándolo, el líder es algo más parecido a un servidor que a un comandante, a un controlador o diseñador de sistemas.

Servir a los demás.

Greenleaf amplió este concepto de servidor como líder en numerosos escritos; el más famoso de ellos es servant Leadership. Se le considera el creador del moderno sistema empresarial de dar autoridad (empowerment) y

ha tenido una influencia significativa en muchos gurús en el tema de la dirección empresarial.

–El líder tradicional hace a sus subordinados preguntas sobre los resultados, procesos, método y comportamiento. Preguntas como, ¿haz echo esto? ¿has hecho aquello? ¿Cuál es la situación de tal cosa? El líder servidor hace preguntas que ayudan a descubrir que es lo que él o ella pueden hacer para ayudar.

–El líder tradicional mide la productividad organizacional en términos de producción por hombre- hora, o cualquier otro indicador cualitativo.

–El liderazgo tradicional ve a las personas como fuentes valiosas, se ve así asimismo como el jefe y considera su función la de generar beneficios para los accionistas.

–El líder tradicional es considerado como un supervisor severo, actuando a menudo con unos principios éticos bastante cuestionable y los cuales él es el único beneficiario.

–El líder tradicional favorece la competencia e interna. El líder servidor cree que “la competencia debe ser eliminada”.

–El líder tradicional reúne a un equipo especial para analizar un problema y hacer las recomendaciones oportunas, luego desaparece mientras el grupo hace su trabajo.

–El líder tradicional no tiene tiempo para las personas.

- El líder tradicional media conflictos. El líder servido no solo media conflictos sino que también “se da cuenta de la persona cuyos puntos de vista no son considerados a causa de un estilo y comunicación que innecesariamente irrita a los demás”.
- El líder tradicional intenta conseguir regidores para que sigan su política y hagan sus cosas a su manera de hacer de la compañía. El líder servidor de la cual con sus regidores.
- Los líderes tradicionales ven la organización como una pirámide y se ven a ellos mismos como el arquitecto jefe y el experto en construcción.
- Los líderes tradicionales exigen obediencia e intentan volver a crear a la gente a su imagen y semejanza. “El líder servidor siempre resalta y acepta a las personas, pero a veces se niega a dar por “suficientemente bueno “el esfuerzo o la actuación de una persona, el líder servidor tiene demasiado respeto por sí mismo y demasiado interés por los demás como para dejarlos actuar por debajo de su mejor nivel”.
- El líder tradicional cree que la prueba crucial del liderazgo es el resultado financiero. El líder servidor cree que la máxima prueba del liderazgo es responder a las preguntas: “¿han crecido como personas estos a los que han servido; son ahora más sano, más listos, más libres, mas autónomos y con más posibilidades de ser ellos mismos servidores?”.

2.2.1.5. Factores que influyen en las habilidades de liderazgo.

Todos nuestro gurús enseñan sus propias “marcas” de liderazgo, y muchos incluso dirigen sus propias escuelas de liderazgo. Por su puesto que se puede aprender a liderar.

Warren Bennis sostiene que “se puede enseñar el liderazgo... el liderazgo es carácter y juicio, dos cosas que se puede enseñar” y Peter Drucker sostiene terminantemente que “que el liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido”.

Podemos aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades, las formas de comunicarnos y demás. Podemos dominar las teorías, las estrategias y las tácticas del liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios.

Los rasgos del mercado del liderazgo que usted puede aprender en un curso son el esmalte que le ayudara a sacar brillo a su liderazgo. Pueden ayudarle hacer mejor líder, pero no pueden ayudarle hacer un líder si todavía no lo es.

A. El liderazgo es una cuestión de conjunto.

El liderazgo hace referencia al hecho de que, en toda la fachada y promesas, ningún gurú independientemente de su ánimo o grado de intromisión, puede convertirlo a usted en líder instantáneamente. Los

líderes no nacen o no nacen completamente formados. Tampoco se hace como el café instantáneo, si no que se van elaborando lentamente. El proceso de aprendizaje de liderazgo es prolongado y procede básicamente así:

- Los genes y las experiencias de la primera infancia proporciona la disposición para el liderazgo.
- La experiencia proporciona la sabiduría que se deriva de poner en práctica el conocimiento.

Aunque existen algunas características comunes a varios líderes, como puede ser el deseo de liderar la disposición para tomar riesgos, la necesidad de conseguir objetivos.

La única característica que diferencia a los líderes de los no líderes es que los líderes tienen seguidores; por eso, la tarea principal de todos los líderes es construir y mantener una sólida relación con los demás.

El liderazgo ocurre como consecuencia de una serie de acontecimiento independiente. Por eso, una persona que triunfa como líder actualmente, pueden no ser líder mañana o en un grupo de seguidores diferentes.

Según D’ALESSIO, F. menciona en su libro titulado “Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica”⁴⁷, que el liderazgo es una discusión que nunca terminara en un acuerdo es si los lideres nacen o se hacen. Para muchos, los líderes son como si se deseara formar Einsteins, Betethovens, Pelés, Verdi, Von Brauns, Picassos, Federers, Jordans, Fermis, o Shumachers, entre otros genios de la música, la ciencia o el deporte. Ellos posiblemente recibieron el impulso que hizo brotar sus genialidades, y este impulso podría haber sido una oportunidad casual, un entrenamiento que les ayudo a reconocer que eran capaces, un profesor que los guio o modelo, o quizá les tocó vivir alguna situación que los hizo luego perseverar para llegar a los extraordinarios niveles de genialidad o talento que alcanzaron. Otra corriente afirma que los líderes se hacen con esfuerzo, estudio, entrenamiento, dedicación, y férrea perseverancia.

El eje central del tema está en definir que indicador se utiliza, o se podría utilizar, para afirmar que una persona sea un líder o tiene los atributos que lo podrían convertir en uno. Algunos creen que los posibles indicadores del liderazgo son, por ejemplo, los resultados obtenidos en un proyecto, los resultados de una gestión empresarial, los objetivos y logros alcanzados por una organización, los cambios implementados con éxito,

⁴⁷ D’aleccio, F. 2010. Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica”. México. Editorial: Pretince Hall – Pearson Educacion. Pág.3-5.

el cambio de mentalidad de mejoramiento de la cultura en una organización, la reacción en cadena o el efecto multiplicador que se logra en grupos humanos. ¿Acaso son los resultados exitosos un indicador de que hubo un líder que los consiguió? Este es un tema complicado. Los líderes siempre han existido, y el acto de liderar es tan antiguo como la humanidad.

Existe igualmente, confusión entre los términos liderazgo, Gerencia, y comando. Liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas. La Gerencia es algo de más corto plazo, y operacional. En el liderazgo y en la Gerencia se consiguen resultados, con la diferenciar de hacerlo en el largo o en el corto plazo, respectivamente. El comando es de corto plazo, vertical, con el poder de por medio, en el cual los subordinados siguen las ordenes conducentes al cumplimiento de alguna misión específica, previamente establecida. En el liderazgo existe una acción voluntaria de los seguidores, quienes actúan por el carisma, personalidad, y credibilidad del líder.

2.3. Definición de términos.

- **Administración.** Disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.
- **Calidad.** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
- **Cambio.** Etapa en la que ocurre la transformación, y en la que la gente necesita del liderazgo para encontrar nuevas formas de hacer las cosas.
- **Fuerza de trabajo.** Está asociado a un gran número de factores: Selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos.
- **Gerencia.** Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.
- **Habilidades.** Destreza para desarrollar algunas tareas. Habilidad intelectual, toda habilidad que tenga que ver con las capacidades cognitivas del sujeto.
- **Liderazgo.** Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo para esforzarse hacia el logro de un objetivo en situaciones dadas.
- **Organización.** Forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

2.4. Hipótesis de la Investigación.

“La falta de características del liderazgo identificadas en los empresarios cajamarquinos de empresas dedicadas a prestar servicios de turismo los convierten en directivos y mas no en líderes.

Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Características de liderazgo	Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos	Directivos	• Hacen correctamente las cosas • Se interesan por la eficiencia • Administran • Mantienen • Se centran en los programas y en las estructuras • Confían en el control • Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas. • Tienen una visión a corto plazo • Preguntan cómo y dónde • Aceptan el statu quo • Se centran en el presente • Tiene su mirada en el mínimo aceptable • Desarrollan procesos y horarios detalladamente • Buscan la previsibilidad y el orden • Evitan riesgos • Motivan a la gente a ajustarse a las normas • Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado) • Necesitan que otros obedezcan • Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.	Cuestionario

		Líderes	• Hacen las cosas correctas • Se interesan por la eficacia • Innovan • Desarrollan • Se centran en las personas • Confían en la confianza • Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos. • Tiene una visión a largo plazo • Preguntan qué y por qué • Desafían al statu quo • Se centran en el futuro • Tiene su mirada en el horizonte • Desarrollan visiones y estrategias • Buscan el cambio • Toman riesgos • Incitan a la gente a cambiar • Utilizan la influencia de persona a persona • Incitan a los otros para que le sigan • Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos.	
--	--	---------	---	--

CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.

El presente estudio de investigación es de diseño no experimental puesto que no se somete a los empresarios del sector turismo ni a sus colaboradores del estudio a influencias de ciertas variables. Tipo descriptivo porque describirá las características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca y de corte transversal porque se recolectó los datos en un determinado momento.

La investigación se realizará a través de aplicación de los métodos de investigación científica que a continuación se señala:

- **Inductivo:**

Porque se parte de las opiniones de los empresarios Cajamarquinos dedicados al turismo y de sus colaboradores, para luego hacer generalizaciones en la identificación de características de liderazgo y de directivo.

- **Analítico:**

El método analítico se basa en que para conocer las características de liderazgo en los empresarios cajamarquinos del sector turismo, es necesario estudiar de manera exhaustiva a los involucrados.

3.2 Diseño de investigación.

Según el problema de investigación planteado y la comprobación de la relación de las variable propuestas en la hipótesis, el presente estudio de investigación presenta un diseño se tipo no experimental.

En el presente estudio de investigación se busca identificar las características de liderazgo de los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca. Es decir, en el presente estudio se observará la aplicación de indicadores de liderazgo en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca, dicho fenómeno se observará tal como se da en su contexto natural, para poder analizarlo. Es por tal motivo que este estudio también resulta ser observacional, ya que tienen como objetivo principal la descripción de este fenómeno en un ambiente natural, utilizando las técnicas de observación sistemáticas y de participantes.

3.3 Población, Muestra, y Unidad de análisis.

Población.

La población de estudio estuvo representada por empresas dedicadas a brindar servicios de agencia de turismo en la ciudad de Cajamarca, tomando en cuenta el personal con el cual cuenta.

Muestra.

La muestra estuvo conformada por 20 Administradores cajamarquinos dedicadas a brindar servicios de agencias de turismo y que tienen en el mercado

una actividad mayor a diez años. Y 30 colaboradores que laboran en estas empresas.

Unidad de análisis.

Empresas finalmente constituidas que brindan servicios turísticos en la ciudad de Cajamarca.

3.4 Instrumentos de recolección de datos.

- El instrumento de recolección de datos será el cuestionario.
- El primer paso fue solicitar el permiso a los empresarios Cajamarquinos dedicadas a actividades turísticas, con el fin de obtener su consentimiento y el permiso de sus trabajadores a los cuales se le planteará la investigación y se le informará el tipo de estudio que se llevará a cabo y los objetivos que se desean alcanzar.
 - Se solicitó el consentimiento informado de los colaboradores de cada empresa de turismo de la ciudad de Cajamarca.
 - Contando con el permiso, se procedió a captar la información pertinente de cada unidad en estudio, mediante la aplicación del cuestionario usando las técnicas de entrevista e interrogatorio.
 - Como instrumento de recolección de información se usó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Este cuestionario de preguntas y respuestas fue elaborado teniendo en cuenta los objetivos y las variables de estudio. Posteriormente la información será analizada y procesada en forma manual.

3.5 Procedimiento de recolección de datos.

Encuesta de Liderazgo

El método de adquisición de datos será a través de una encuesta, la cual se denomina “Características de liderazgo de los empresarios de las agencias de turismo en la ciudad de Cajamarca. durante el año 2015”, la cual se presenta de la siguiente manera:

Datos informativos: Edad: _____años Sexo: M () F ()

Profesión u ocupación: _____

Objetivo. La presente encuesta tiene por objetivo es Analizar las características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca, durante el año 2015, con fines estrictamente académicos.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas con dos alternativas excluyentes. Marque con una X solamente una de ellas, considerando cual es la que más practica o aplica dentro de la empresa.

3.6 Análisis de datos.

El procesamiento de la información, se realizará a través del empleo de la hoja de cálculo Excel con la cual se tabulará los datos recolectados en campo, para posteriormente elaborar las tablas y gráficos correspondientes.

Respecto al análisis de discusión de resultados se presentarán de forma gráfica y textual, debidamente enumerados, con la cual se planteará las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y contrastar la hipótesis planteada en la investigación.

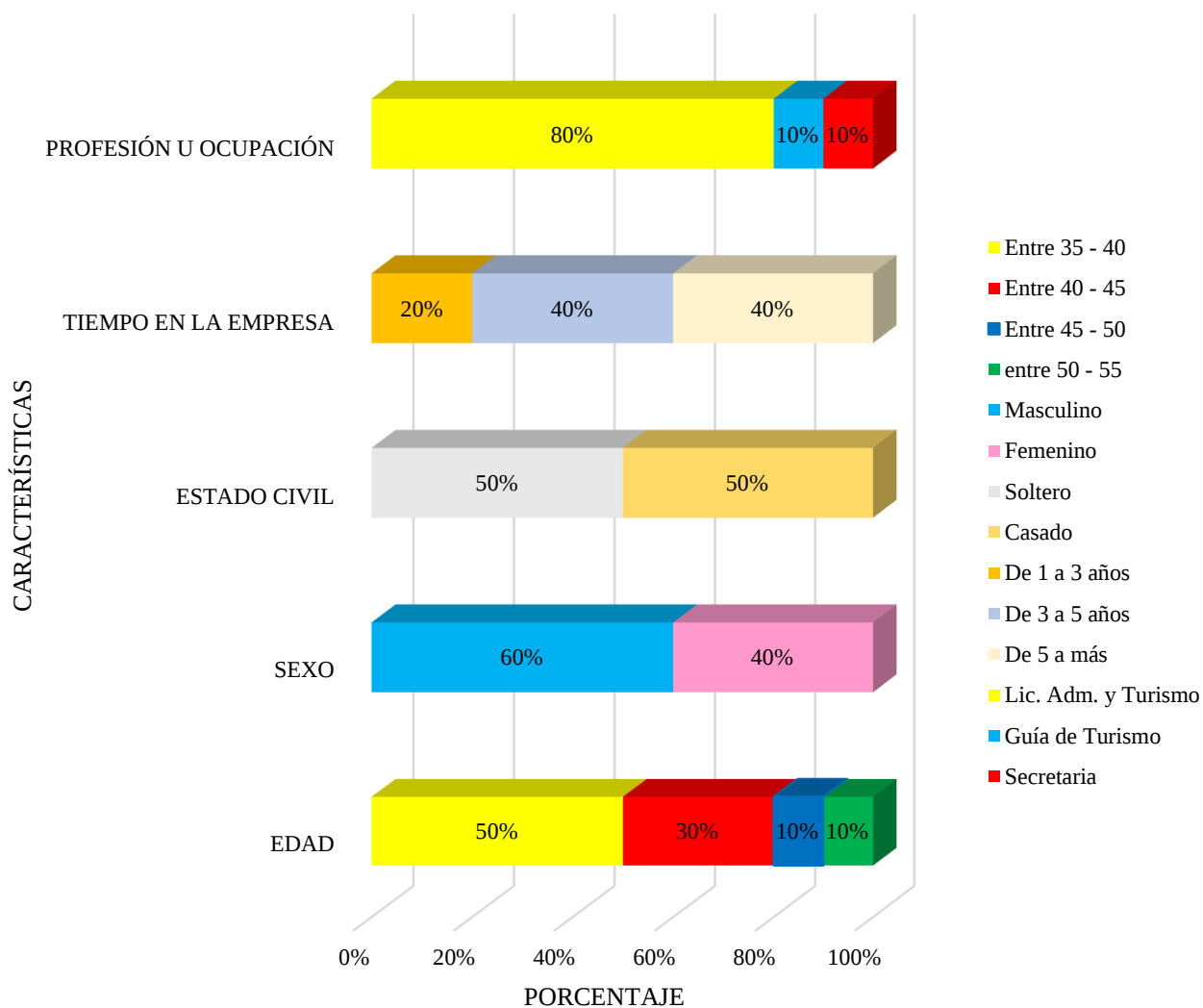
3.7 Consideraciones éticas.

- **Principio de autonomía.** La participación fue de carácter voluntario, para garantizar que cualquier participante podrá negarse a realizarlo o retirarse en cualquier momento, si considerase que cualquiera de sus derechos pudiera verse amenazado. En nuestro trabajo de investigación empresarios tomaron la decisión de participar o no en la investigación, los cuales no fueron influenciados por otras personas, para esto firmaron un Asentimiento informado.
- **Justicia:** La muestra estuvo conformada por todos los empresarios cajamarquinos las empresas de agencias de turismo, por lo cual todos tenían el mismo derecho a poder participar en este estudio.
- **Confidencialidad:** La información se recolectó de los empresarios cajamarquinos las empresas de agencias de turismo, las hojas de recolección de la información serán anónimas. La información obtenida será utilizada solo por los integrantes de la investigación. Los datos extraídos serán confidenciales, utilizados solo para fines de investigación.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

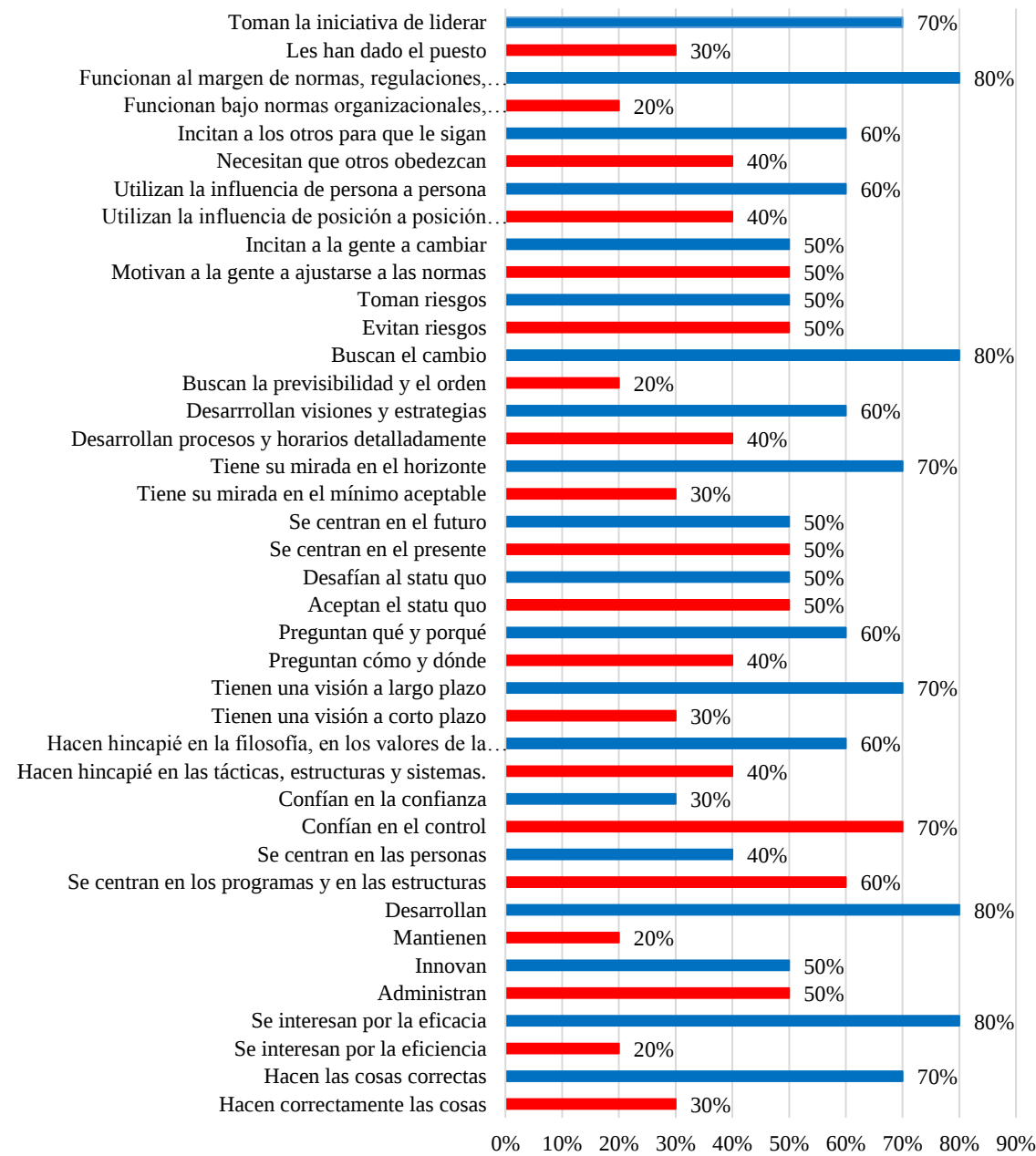
4.1 Análisis de datos.

**GRÁFICO N° 01. INFORMACIÓN GENERAL RESPECTO A LOS
ADMINISTRADORES DE LAS EMPRESAS DE TURISMO EN LA
CIUDAD DE CAJAMARCA**



El siguiente grafico muestra los puntajes de los diferentes indicadores tomando en cuenta cuantos contestaron ser Administradores o directivos y cuantos se consideran líderes.

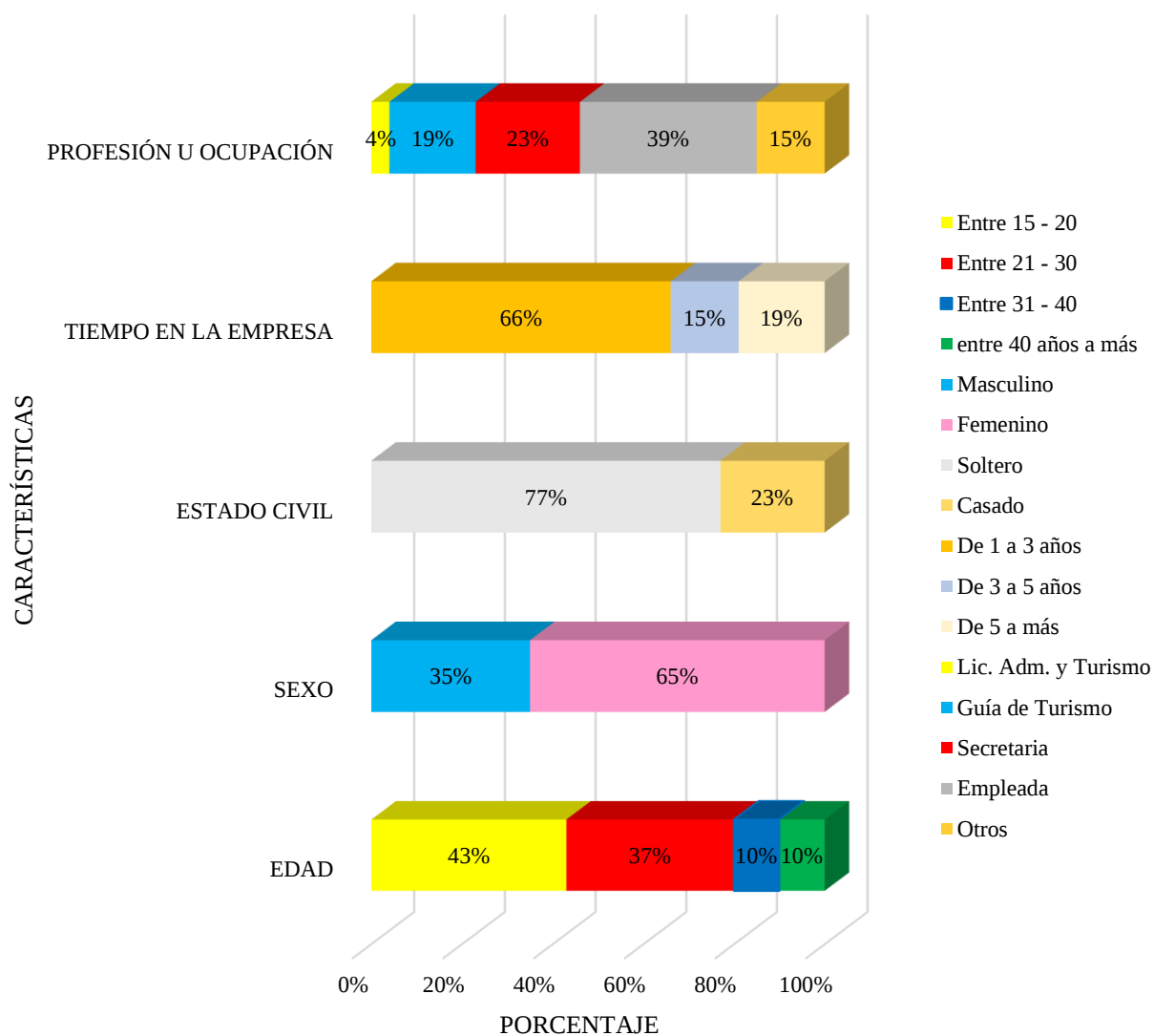
GRÁFICO N° 02. INDICADORES SEGUN LA OPINIÓN DEL ADMINISTRADOR



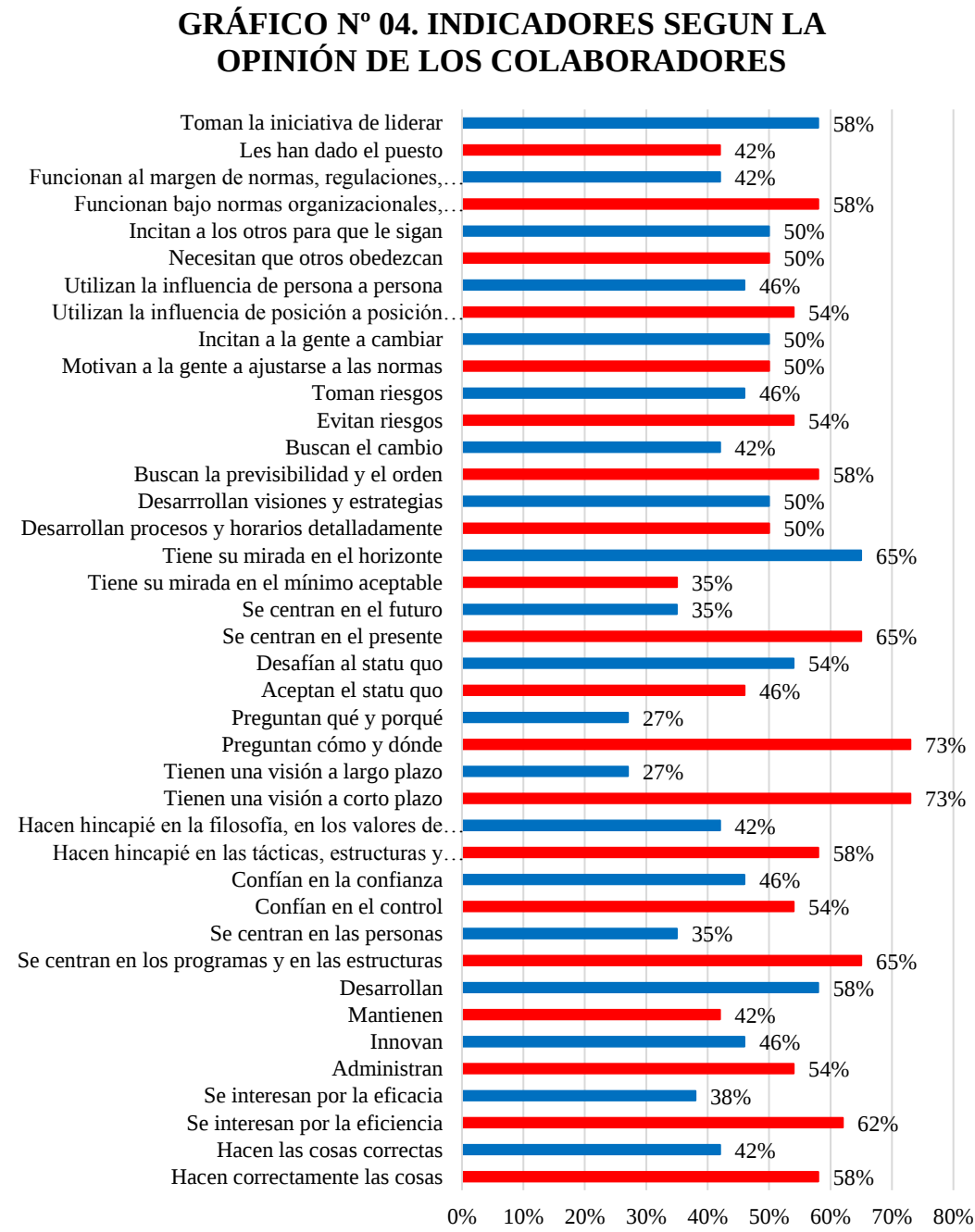
Leyenda

Líderes	Directivos

**GRÁFICO N° 03. INFORMACIÓN GENERAL RESPECTO A
LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESAS DE TURISMO
EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA.**



El siguiente gráfico muestra los porcentajes de los diferentes indicadores tomando en cuenta la opinión de los colaboradores en cuanto a sus jefes sobre si consideran directivos o líderes.

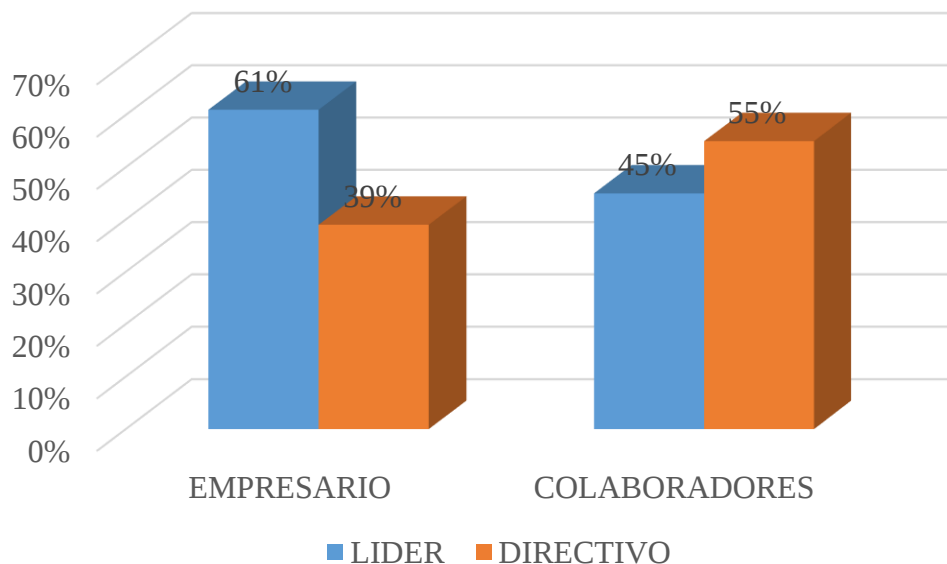


Leyenda

Lideres	Directivos

Por último, se presenta el porcentaje de los resultados obtenidos por parte de la información brindada por los empresarios Vs colaboradores...

GRÁFICO N° 5. PORCENTAJE TOTAL DE LA SUMATORIA LIDER VS COLABORADORES



4.2 Discusión de resultados:

En el gráfico N° 1 que contienen la información general respecto a los Administradores de las empresas de turismo en la ciudad de Cajamarca.

1. Del total de administradores encuestados según edad, el 50% tiene una edad de entre 35 a 40 años, el 30% fluctúa entre 40 y 45 años; y el 20% de dichos empresarios están y superan los 45 años de edad.
2. Según sexo el 60% son de sexo masculino y el 40% restante pertenecen al sexo femenino.
3. Según estado civil el 50% son casados, mientras que el otro 50% son solteros.

4. Según el tiempo en la empresa el 80% tienen gerenciando la empresa entre 3 a más años, mientras que el 20% tienen entre 1 a 3 años.
5. Según profesión u ocupación el 80% han estudiado Administración y turismo, el 10 % como guías de turismo y el otro 10% son secretarias.

Según la gráfica N° 2 se puede notar los indicadores presentes en el administrador, de los cuales:

1. Según el indicador N° 1, el 30% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría el **“Hacer correctamente las cosas”**, mientras que el 70% muestra características de líder contestando que **“Hacen las cosas correctas”**.
2. Del indicador N° 2, el 20% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría a que **“Se interesan por la eficiencia”**, mientras que el 80% muestra características de líder contestando que **“Se interesan por la eficacia.”**.
3. Del indicador N° 3, el 50% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría **“Administran”**, mientras que el 50% muestra características de líder contestando que **“Innovan.”**.
4. Del indicador N° 4, el 20% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Mantienen”**, mientras que el 80% muestra características de líder contestando que **“Desarrollan.”**.
5. Del indicador N° 5, el 60% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría a que **“Se centran en los programas y en las**

estructuras”, mientras que el 40% muestra características de líder contestando que **“Se centran en las personas”**.

6. Del indicador N° 6, el 70% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría a que **“Confían en el control”**, mientras que el 30% muestra características de líder contestando que **“Confían en la confianza”**.
7. Del indicador N° 7, el 40% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.”**, mientras que el 60% muestra características de líder contestando que **“Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos”**.
8. Del indicador N° 8, el 30% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Tienen una visión a corto plazo”**, mientras que el 70% muestra características de líder contestando que **“Tiene una visión a largo plazo”**.
9. Del indicador N° 9, el 40% muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Preguntan cómo y dónde.”**, mientras que el, 60% muestra características de líder contestando **“Preguntan qué y por qué”**.
10. Del indicador N° 10, el 50% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría y **“Aceptan el statu quo”**, mientras que el, 50% muestra características de líder contestando **“Desafían al statu quo.”**.

11. Del indicador N° 11, el 50% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría y **“Se centran en el presente”**, mientras que el, 50% muestra características de líder contestando que **“Se centran en el futuro”**.
12. Del indicador N° 12, el 30% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Tiene su mirada en el mínimo aceptable”**, mientras que el, 70% muestra características de líder contestando que **“Tiene su mirada en el horizonte”**.
13. Del indicador N° 13, el 40% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Desarrollan procesos y horarios detalladamente”**, mientras que el, 60% muestra características de líder contestando que **“Desarrollan visiones y estrategias”**.
14. Del indicador N° 14, el 20% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Desarrollan procesos y horarios detalladamente”**, mientras que el, 80% muestra características de líder contestando que **“Desarrollan visiones y estrategias”**.
15. Del indicador N° 15, el 50% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Evitan riesgos”**, mientras que el, 50% muestra características de líder contestando que **“Toman riesgos”**.
16. Del indicador N° 16, el 50% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Motivan a la gente a ajustarse a las normas”**, mientras que el, 50% muestra características de líder contestando que **“Incitan a la gente a cambiar”**.

17. Del indicador N° 17, el 40% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado)”**, mientras que el, 60% muestra características de líder contestando que **“Utilizan la influencia de persona a persona”**.
18. Del indicador N° 18, el 40% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Necesitan que otros obedezcan”**, mientras que el, 60% muestra características de líder contestando que **“Incitan a los otros para que le sigan”**.
19. Del indicador N° 19, el 20% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos”**, mientras que el, 80% muestra características de líder contestando que **“Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos”**.
20. Del indicador N° 20, el 30% muestra características de directivo ya que responde en su mayoría **“Les han dado el puesto”**, mientras que el, 70% muestra características de líder contestando que **“Toman la iniciativa de liderar”**.

Del gráfico N° 3, en cuanto a la información general de los colaboradores de las empresas de turismo en la ciudad de Cajamarca, se obtiene los siguientes resultados.

1. Del total de colaboradores encuestados según edad, el 43% tiene una edad entre 15 a 20 años, el 37% fluctúa en una edad de 21 y 30 años, el 10% para colaboradores de 31 y 40 años y el otro 10% de 40 a más años.

2. Según sexo el 65% son de sexo femenino, mientras el 35% corresponde al sexo masculino.
3. Según estado civil el 77% son solteros, mientras que el otro 23% son casados.
4. Según el tiempo en la empresa, el 66% tienen trabajando en la empresa entre 1 a 3 años, el 19% tienen entre 5 años a más, mientras que el 15% tiene laborando entre 3 a 5 años.
5. Según profesión u ocupación el 39% son empleados, el 23 % como secretarias, 19% como guías de turismo, 15% ejercen otras profesiones, quedando un 4% como licenciados en administración y turismo.

En el gráfico N° 4, que muestra la opinión de los colaboradores en cuanto a sus jefes sobre si consideran directivos o líderes, se obtuvo.

1. Según el indicador N° 1, el 58% cree que su jefe muestra características de Administradores; ya que responde en su mayoría el **“Hacer correctamente las cosas”**, mientras que el 42% cree que su jefe muestra características de líder contestando que **“Hacen las cosas correctas”**.
2. Del indicador N° 2, el 62% indican que su jefe muestra características de Administradores; ya que responde en su mayoría a que **“Se interesan por la eficiencia”**, mientras que el 38% cree que su jefe muestra características de líder contestando que **“Se interesan por la eficacia.”**.
3. Del indicador N° 3, el 54% indican que su jefe muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría **“Administran”**, mientras que el

46% señala que su jefe muestra características de líder contestando que **“Innovan.”**.

4. Del indicador N° 4, el 42% indica que su jefe muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Mantienen”**, mientras que el 58% señala que su jefe muestra características de líder contestando que **“Desarrollan.”**.
5. Del indicador N° 5, el 65% indica que su jefe muestra características de directivo; ya que responde en su mayoría a que **“Se centran en los programas y en las estructuras”**, mientras que el 35% señala que su jefe muestra características de líder contestando que **“Se centran en las personas”**.
6. Del indicador N° 6, el 54% muestra que su jefe tiene características de directivo; ya que responde en su mayoría a que **“Confían en el control”**, mientras que el 46% señala que su jefe muestra características de líder contestando que **“Confían en la confianza”**.
7. Del indicador N° 7, el 58% muestra que su jefe tiene características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.”**, mientras que el 42% muestra que su jefe tiene características de líder contestando que **“Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos”**.
8. Del indicador N° 8, el 73% muestra que su jefe tiene características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Tienen una visión a corto**

plazo”, mientras que el 27% señala que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Tiene una visión a largo plazo”**.

9. Del indicador N° 9, el 73% muestra que su jefe tiene características de directivo; ya que responde en su mayoría y **“Preguntan cómo y dónde.”**, mientras que el, 27% señala que su jefe cuenta con características de líder contestando **“Preguntan qué y por qué”**.

10. Del indicador N° 10, el 46% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría y **“Aceptan el statu quo”**, mientras que el, 54% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando **“Desafían al statu quo.”**.

11. Del indicador N° 11, el 65% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría y **“Se centran en el presente”**, mientras que el, 35% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Se centran en el futuro”**.

12. Del indicador N° 12, el 35% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Tiene su mirada en el mínimo aceptable”**, mientras que el, 65% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Tiene su mirada en el horizonte”**.

13. Del indicador N° 13, el 50% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Desarrollan procesos y horarios detalladamente”**, mientras que el, 50% muestra que su jefe cuenta con

características de líder contestando que **“Desarrollan visiones y estrategias”**.

14. Del indicador N° 14, el 58% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Desarrollan procesos y horarios detalladamente”**, mientras que el, 42% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Desarrollan visiones y estrategias”**.

15. Del indicador N° 15, el 54% considera que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Evitan riesgos”**, mientras que el, 46% muestra características de líder contestando que **“Toman riesgos”**.

16. Del indicador N° 16, el 50% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Motivan a la gente a ajustarse a las normas”**, mientras que el, 50% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Incitan a la gente a cambiar”**.

17. Del indicador N° 17, el 54% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado)”**, mientras que el, 46% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Utilizan la influencia de persona a persona”**.

18. Del indicador N° 18, el 50% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Necesitan que otros obedezcan”**, mientras que el, 50% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Incitan a los otros para que le sigan”**.

19. Del indicador N° 19, el 58% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos”**, mientras que el, 42% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos”**.
20. Del indicador N° 20, el 42% muestra que su jefe tiene características de directivo ya que responde en su mayoría **“Les han dado el puesto”**, mientras que el, 58% muestra que su jefe cuenta con características de líder contestando que **“Toman la iniciativa de liderar”**.

Por último, de la gráfica N° 5, se obtiene el resultado obtenido por parte de la información brindada por los empresarios Vs colaboradores. De los cuales el 61% se cree líder, mientras que un 39% se considera como directivo. Y en la sumatoria resultados obtenidos de los colaboradores el 45% consideran a sus jefes como líderes y un 55% indica que son directivos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Del análisis realizado en la presente investigación se concluye lo siguiente:

- Luego de aplicar el instrumento de investigación, se concluye que los empresarios de las agencias de turismo se califican en mayor porcentaje como líderes.
- Por otro lado, cuando se aplica el mismo instrumento de investigación a los colaboradores de dichas empresas, los resultados indican que no los califican como líderes, sino como personas con características de directivos.
- Según la opinión de los administradores vs colaboradores casi las tres cuartas partes de administradores se consideran líderes, lo cual significa que aun cuando el estilo de los líderes es teóricamente el apropiado para el nivel de madurez de los colaboradores estos últimos parecen no identificarlos como tal, lo cual debería implicar en un deficiente clima ocupacional en este aspecto.

5.2 Recomendaciones.

- Promover una campaña de concientización para las empresas del sector de agencias de turismo de Cajamarca incentivando el desarrollo de habilidades de liderazgo, ya que según el presente estudio de investigación las tiene en menor porcentaje.
- Promover y desarrollar capacidades de liderazgo en los gerentes, administradores y colaboradores de las agencias de turismo de la ciudad de Cajamarca.
- A las agencias de turismo de Cajamarca, promover capacitaciones concernientes a los temas de liderazgo en las empresas del sector.
- Revisar constantemente los indicadores de liderazgo, para la mejora continua de dichas empresas y del sector turismo en la ciudad de Cajamarca.

REFERENCIAS.

- BLANCO, s. ESPINOZA, S. SILVA, C. (2003) Liderazgo en la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. Para optar el grado de Magister en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú. Disponible en: <http://repositorio academico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/302029>
- BRITO, (1999) Como elaborar una Tesis, Caracas: CENDES-UCV.
- BURT NANUS, coauthor de Visionary Ladership and Leaders.
- CATTELL, R.B. (1956). “Validación e intensificación del factor cuestionario de personalidad de dieciséis”. Diario de Psicología Clínica. Vol. 12. Págs. 205-214.
- CENTENO M. 2012. Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Universidad Ean Facultad De Humanidades Y Ciencias Sociales Profesional De Lenguas Modernas. Bogotá. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>
- CÓRDOVA, M. (2002) Liderazgo en Petróleos de Venezuela PDVSA.
- COVEY, S. 2003. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, Paidós. Disponible en: <http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/10/sbello/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>
- CHIAVENATO, I. 2000. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administrac3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>

- CHIAVENATO, I. 2001. Administración: proceso administrativo. Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2014/11/administracion-proceso-administrativo.pdf>
- D’ALESSIO, F. 2010. Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica”. México. Editorial: Pretince Hall – Pearson Educación. Pág.3-5.
- DAVIS, K y NEWSTROM, J. 1996. Comportamiento Humano en el Trabajo. Decima ed. México: McGraw-Hill. pp 220
- DÍAZ M. Y UGARTE A. (2005). Estudio de la Distribución de los Estilos de Liderazgo en una Muestra de Gerentes del área Metropolitana de Caracas bajo el Enfoque de Bolman y Deal. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- DUQUE, O y EDISON, J. 2005. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista Innovar Journal, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Ene/Jun, vol.15, Num.25, p.64-80. ISSN 0121-5051. Colombia. Disponible en: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30>
- ESCALONA. (2002). Analizar la relación entre las diferentes teorías de liderazgo. Liderazgo, el arte de convertirse en un buen gerente. Editorial McGraw Hill.
- ESTEBAN, A., GARCÍA, J. y otros. PRINCIPIOS DE MARKETING. ESIC Editorial. 2008
- FIEDLER, Fred. MODELO DE CONTINGENCIA PARA EL LIDERAZGO. 1951.

FURNHAM, A. 2001. Psicología Organizacional. Universidad de Oxford. México.pp 542

GARCÍA G. Y DURAN A. (2006). Incidencia de la percepción del Estilo de Liderazgo Supervisorio en la Satisfacción de los Trabajadores. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

HARVARD BUSINESS REVIEW. 1997. Liderazgo. Universidad de Harvard. USA.
Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SBlanco%20(2).pdf

HERSEY, P. 1998. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional. 7ª ed. México: Prentice Hall. Pp 120

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. (1998). Liderazgo situacional. (Octava edición). México: McGraw Hill

HOWARD GARDNER, autor de Leading Minds.

JASPER S. Y NAVARRO P. (2005). Estudio de la relación Estilos Gerenciales y Productividad Laboral (Empresa Privada del Área Metropolitana). Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

JIMÉNEZ F Y ORDAZ N. (2006). Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y Rendimiento Laboral. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Escuela de Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.

KINLAW, D. 1989. Coaching para el Compromiso: Estrategias Gerenciales para la obtención de un rendimiento superior. Edit. University Associates, Inc., San Diego, CA, U.S.A. San Diego, California.

- KOTTER, J. 1997 El líder del cambio. México: McGraw-Hill. Disponible en:
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SBlanco%20(2).pdf
- KOUSES, J Y POSNER, B. 2010. El Desafío del liderazgo. Ed. Peniel, Buenos Aires.
- KOUSES Y POSNER. 1993. Credibilidad: Cómo los líderes ganan y pierden, ¿por qué la gente lo exigen? San Francisco.
- LEÓN, O. (2004). Liderazgo practico. Principios y aplicaciones. CECSA. México.p.2
- LUSSIER, R. Y ACHUA, C. 2002. Liderazgo. México: Thomson Learning. Pp 36.
- LUSSIER, R. Y ACHUA, C. 2002. Liderazgo. México: Thomson Learning. Pp 40-42
- MALVICINO, S. (2003). Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.htm>.
- MARÍN A. Y VERA C. 2004. ¿Cuáles son los efectos de la Comunicación Gerencial en la Productividad de las Organizaciones? Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- MARTÍNEZ, O y otros (2007). Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Caso de estudio: pymes de la ciudad de San Sebastián, España. Conferencia Mundial de Procedimientos Negocios y finanzas. Vol. 2. Núm. 2. Pág. 230. 2007
- PEDLER; BURGOYNE y BOYDELL. 1997. El aprendizaje de la compañía. 2ª ed. Londres: McGraw-Hill. Pp 3
- ROBBINS, S. 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall. Pp 354

- RONDÓN, J. (2003). Incidencia del Análisis y Descripción de puestos en la productividad. Trabajos de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela (UCV). Caracas – Venezuela.
- SÁNCHEZ, J.C., ALONSO, E. (2005). “Liderazgo en las organizaciones”. En PALACÍ, F.J. (ed.). Psicología de la Organización. Pearson Educación. Madrid.
- STODGILL, R.M. (1948). “Los factores personales relacionados con el liderazgo: un estudio de la literatura”. Revista de Psicología. Vol. 25. Págs. 35-71.
- USSIER, R. Y ACHUA, C. 2002. Liderazgo. México: Thomson Learning. Pp 16.
- VANEGAS, M. 2001. Productividad Total. México, Ediciones Castillo, S.A. de C.V. p. 11.
- VANEGAS, M. 2001. Productividad Total. México, Ediciones Castillo, S.A. de C.V. p. 15

LISTA DE ABREVIATURAS

- **PDVSA:** Empresa estatal S.A. venezolana cuyas actividades son la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano.
- **PYME:** Empresa pequeña y mediana.
- **MYPE:** Micro y pequeñas empresas.
- **CTMP:** compañero de trabajo menos preferido

GLOSARIO

Administración. Disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Calidad. Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Cambio. Etapa en la que ocurre la transformación, y en la que la gente necesita del liderazgo para encontrar nuevas formas de hacer las cosas.

Gerencia. Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

Habilidades. Destreza para desarrollar algunas tareas. Habilidad intelectual, toda **habilidad** que tenga que ver con las capacidades cognitivas del sujeto.

Liderazgo. Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo para esforzarse hacia el logro de un objetivo en situaciones dadas.

Organización. Forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

ANEXOS

ANEXO A

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo....., gerente general de la empresa....., manifiesto que se ha obtenido su asentimiento y otorgo de manera voluntaria mi permiso para que participe en el trabajo de Investigación titulado “ características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca, durante el año 2015”

Lugar y fecha.....

Nombre y Apellidos del Gerente

General.....

.....

Firma y sello

ANEXO B

ASENTIMIENTO INFORMADO

“CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE LOS EMPRESARIOS DE LAS AGENCIAS DE TURISMO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2015”

Investigadores:

Bach. Adm. Luz Alicia Tucto Ocas. Egresado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Bach. Adm. Amner Zamora Abanto. Egresado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Asesor:

Lic. Adm. ARANA BAZÁN, Cesar Antonio

A. ¿Qué es Investigación?

La investigación es una manera de analizar ideas y aprender cosas nuevas.

Te pedimos que participes en esta investigación. Participar en la investigación es tu decisión. Puedes decir SI o NO. Cualquiera que sea tu decisión será respetada.

B. Propósito.

Estamos realizando este estudio con el objetivo de Determinar y analizar las “Características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca, durante el año 2015” se espera encuestar a 50 participantes.

El propósito de este formato de asentamiento es brindarle información para ayudarlo a decidir si desea formar parte de este estudio. Este formato incluye información acerca de:

- ☐ Para que se está realizando el estudio
- ☐ Las cosas que se le pedirá hacer si Ud. Decide formar parte de este estudio
- ☐ Cualquier riesgo involucrado conocido
- ☐ Cualquier beneficio potencial y opciones

C. Asentimiento.

He leído este formulario. El gerente general de la empresa está de acuerdo en que participe en este estudio. El gerente general ha recibido una copia de este formulario.

He hecho las preguntas que tenía acerca del estudio. Mis preguntas han sido contestadas.

Estoy de acuerdo en participar en este estudio.

Nombre y Apellidos del Participante

Fecha y Hora

Firma y sello

ANEXO C

ENCUESTA APLICADA A EMPRESARIOS CAJAMARQUINOS PARA DETERMINAR LAS “CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRESARIOS DE LAS AGENCIAS DE TURISMO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2015”

Estimado Empresario, agradecemos su valiosa colaboración, la siguiente encuesta es con fines estadísticos y de investigación, le pedimos responder con toda sinceridad, el presente cuestionario es anónimo.

I. Datos informativos:

Edad: _____años Sexo: M (☐) F (☐) Estado Civil: S (☐)
C (☐)

Tiempo en la empresa: De 1-3 años (☐)

De 3-5 años (☐)

De 5 años a más (☐)

Profesión u ocupación: _____

II. Objetivo. La presente encuesta tiene por objetivo es analizar las “Características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca, durante el año 2015”, con fines estrictamente académicos.

III. Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas con dos alternativas excluyentes. Marque con una X solamente una de ellas, considerando cual es la que más practica o aplica dentro de la empresa.

Afirmación 1:

- a. Usted logra sus metas propuestas con el nivel de calidad deseado y al menor costo posible.
- b. Usted logra sus metas propuestas eligiendo sus decisiones con libertad y acuerda con los demás colaboradores la ejecución de estas decisiones.

Afirmación 2:

- a. Usted se concentra en los medios, en la situación actual y en hacer bien las cosas.
- b. Usted se concentra en los fines, en hacer las cosas correctas y visualizar las cosas a largo plazo.

Afirmación 3:

- a. Usted planifica, organiza, dirige y controla las diferentes actividades de su empresa.
- b. Usted introduce novedades y nuevas propuestas para mejorar sus diferentes procesos en su empresa.

Afirmación 4:

- a. Usted mantiene lo que está establecido en su empresa, tomando en cuenta políticas y procedimiento ya implementados.

- b. Usted desarrolla nuevos procedimientos y estrategias para alcanzar nuevos resultados en su empresa.

Afirmación 5:

- a. Usted se concentra en desarrollar los diferentes programas y estructuras dentro de su empresa.
- b. Usted se concentra en desarrollar a sus colaboradores, capacitarlos y tomar en cuenta sus opiniones para alcanzar resultados.

Afirmación 6:

- a. Usted se dedica a controlar el cumplimiento de las diferentes funciones y actividades de sus trabajadores.
- b. Usted confía en el logro de resultados por parte de sus colaboradores sin necesidad de hacer seguimiento constante.

Afirmación 7:

- a. Usted pone en práctica las tácticas y estructuras de la empresa ya establecidas.
- b. Usted es perseverante en los valores y objetivos de la empresa.

Afirmación 8:

- a. Usted planifica el día a día.
- b. Usted planifica los próximos meses y años.

Afirmación 9:

- a. Usted en el día a día da indicaciones a sus colaboradores respecto a cómo y dónde deben desarrollar su trabajo.
- b. Usted en el día a día pregunta a sus colaboradores sobre el cumplimiento de sus actividades y por qué las desarrolla.

Afirmación 10:

- a. Usted está conforme con el diseño organizacional de sus empresas (la manera en cómo está constituida y la relación entre jefe y subordinado).
- b. Usted cree que su diseño organizacional podría mejorar con algunos cambios que usted puede implementar.

Afirmación 11:

- a. Usted vive el día a día y se concentra en el presente.
- b. Usted cuenta y desarrolla un plan de vida.

Afirmación 12:

- a. Usted está satisfecho con el logro de sus objetivos.
- b. Usted busca alcanzar siempre nuevas metas y objetivos.

Afirmación 13:

- a. Usted se rige a los procesos, políticas y horarios establecidos en el trabajo.
- b. Usted actualiza constantemente su visión y estrategias de su empresa.

Afirmación 14:

- a. Usted se concentra en lograr lo previsto y ajustarse al orden establecido en su empresa.
- b. Usted busca el cambio continuo en su empresa.

Afirmación 15:

- a. Usted evita los riesgos.
- b. Usted enfrenta los riesgos.

Afirmación 16:

- a. Usted motiva a sus trabajadores a ajustarse a las normas de la empresa.
- b. Usted estimula a sus trabajadores a cambiar en bien de la empresa.

Afirmación 17:

- a. Usted influye según su posición en sus trabajadores para alcanzar resultados.
- b. Usted influye en sus trabajadores utilizando una comunicación efectiva para alcanzar resultados.

Afirmación 18:

- a. Usted busca que sus trabajadores obedezcan sus indicaciones.
- b. Usted estimula a sus trabajadores a ser seguidores suyos.

Afirmación 19:

- a. Usted se rige a las normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos de su empresa.
- b. Usted se rige al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos para alcanzar resultados.

Afirmación 20:

- a. Usted fue designado en el puesto que ocupa por ser un puesto de confianza.
- b. Usted fue elegido porque tomo la iniciativa de liderar la empresa.

Fuente propia: con asesoría de un especialista.

Lic. Cesar A. Arana Bazán.

ANEXO D

ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS PARA DETERMINAR “LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRESARIOS DE LAS AGENCIAS DE TURISMO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2015”

Estimado Trabajador, agradecemos su valiosa colaboración, la siguiente encuesta es con fines estadísticos y de investigación, le pedimos responder con toda sinceridad, el presente cuestionario es anónimo.

I. Datos informativos:

Edad: _____años Sexo: M () F () Estado Civil: S ()
C ()

Tiempo en la empresa: De 1-3 años ()

De 3-5 años ()

De 5 años a más ()

Profesión u ocupación: _____

II. Objetivo. La presente encuesta tiene por objetivo es Analizar las “Características de liderazgo en los empresarios del sector turismo en la ciudad de Cajamarca, durante el año 2015”, con fines estrictamente académicos.

III. Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas con dos alternativas excluyentes. Marque con una X solamente una de ellas, considerando cual es la que su jefe más practica o aplica dentro de la empresa.

Afirmación 1:

- a. Usted cree que su jefe logra sus metas propuestas con el nivel de calidad deseado y al menor costo posible.
- b. Usted cree que su jefe logra sus metas propuestas eligiendo sus decisiones con libertad y acuerda con los demás colaboradores la ejecución de estas decisiones.

Afirmación 2:

- a. Usted cree que su jefe se concentra en los medios, en la situación actual y en hacer bien las cosas.
- b. Usted cree que su jefe se concentra en los fines, en hacer las cosas correctas y visualizar las cosas a largo plazo.

Afirmación 3:

- a. Usted cree que su jefe planifica, organiza, dirige y controla las diferentes actividades de su empresa.
- b. Usted cree que su jefe introduce novedades y nuevas propuestas para mejorar sus diferentes procesos en su empresa.

Afirmación 4:

- a. Usted cree que su jefe mantiene lo que está establecido en su empresa, tomando en cuenta políticas y procedimiento ya implementados.

- b. Usted cree que su jefe desarrolla nuevos procedimientos y estrategias para alcanzar nuevos resultados en su empresa.

Afirmación 5:

- a. Usted cree que su jefe se concentra en desarrollar los diferentes programas y estructuras dentro de su empresa.
- b. Usted cree que su jefe se concentra en desarrollar a sus colaboradores, capacitarlos y tomar en cuenta sus opiniones para alcanzar resultados.

Afirmación 6:

- a. Usted cree que su jefe se dedica a controlar el cumplimiento de las diferentes funciones y actividades de sus trabajadores.
- b. Usted cree que su jefe confía en el logro de resultados por parte de sus colaboradores sin necesidad de hacer seguimiento constante.

Afirmación 7:

- a. Usted cree que su jefe pone en práctica las tácticas y estructuras de la empresa ya establecidas.
- b. Usted cree que su jefe es perseverante en los valores y objetivos de la empresa.

Afirmación 8:

- a. Usted cree que su jefe planifica el día a día.
- b. Usted cree que su jefe planifica los próximos meses y años.

Afirmación 9:

- a. Usted cree que su jefe en el día a día da indicaciones a sus colaboradores respecto a cómo y dónde deben desarrollar su trabajo.

- b. Usted cree que su jefe en el día a día pregunta a sus colaboradores sobre el cumplimiento de sus actividades y por qué las desarrolla.

Afirmación 10:

- a. Usted cree que su jefe está conforme con el diseño organizacional de sus empresas (la manera en cómo está constituida y la relación entre jefe y subordinado).
- b. Usted cree que su jefe cree que su diseño organizacional podría mejorar con algunos cambios que usted puede implementar.

Afirmación 11:

- a. Usted cree que su jefe vive el día a día y se concentra en el presente.
- b. Usted cree que su jefe cuenta y desarrolla un plan de vida.

Afirmación 12:

- a. Usted cree que su jefe está satisfecho con el logro de sus objetivos.
- b. Usted cree que su jefe busca alcanzar siempre nuevas metas y objetivos.

Afirmación 13:

- a. Usted cree que su jefe se rige a los procesos, políticas y horarios establecidos en el trabajo.
- b. Usted cree que su jefe actualiza constantemente su visión y estrategias de su empresa.

Afirmación 14:

- a. Usted cree que su jefe se concentra en lograr lo previsto y ajustarse al orden establecido en su empresa.

- b. Usted cree que su jefe busca el cambio continuo en su empresa.

Afirmación 15:

- a. Usted cree que su jefe evita los riesgos.
- b. Usted cree que su jefe enfrenta los riesgos.

Afirmación 16:

- a. Usted cree que su jefe motiva a sus trabajadores a ajustarse a las normas de la empresa.
- b. Usted cree que su jefe estimula a sus trabajadores a cambiar en bien de la empresa.

Afirmación 17:

- a. Usted cree que su jefe influye según su posición en sus trabajadores para alcanzar resultados.
- b. Usted cree que su jefe influye en sus trabajadores utilizando una comunicación efectiva para alcanzar resultados.

Afirmación 18:

- a. Usted cree que su jefe busca que sus trabajadores obedezcan sus indicaciones.
- b. Usted cree que su jefe estimula a sus trabajadores a ser seguidores suyos.

Afirmación 19:

- a. Usted cree que su jefe se rige a las normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos de su empresa.
- b. Usted cree que su jefe se rige al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos para alcanzar resultados.

Afirmación 20:

- a. Usted cree que su jefe fue designado en el puesto que ocupa por ser un puesto de confianza.
- b. Usted cree que su jefe fue elegido porque tomo la iniciativa de liderar la empresa.

**Fuente propia con asesoría
de un especialista.**

Lic. Cesar A. Arana Bazán.

ANEXO E

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, los alumnos de la Ciencias Empresariales y Administrativas:

Tucto Ocas, Luz Alicia

Zamora Abanto, Amner

Quienes han elaborado la tesis denominada: CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRESARIOS DE LAS AGENCIAS DE TURISMO DE TURISMO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2015, como medio para optar el título profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS otorgado por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Declaramos, bajo juramento, que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por nosotros y en el mismo no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro trabajo de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier instituto educativo o no.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o del Internet.

Asimismo, asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad de la tesis tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Cajamarca, 23 de agosto de 2016

Tucto Ocas, Luz Alicia

DNI 43185547

Zamora Abanto, Amner

DNI 43739529