

EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DENTRO DEL CONTEXTO DEL  
DESARROLLO HUMANO

ARIEL RICARDO RODRÍGUEZ AGUDELO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. UNAD.  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS.  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
TUNJA  
2014.

EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DENTRO DEL CONTEXTO DEL  
DESARROLLO HUMANO

ARIEL RICARDO RODRÍGUEZ AGUDELO

Trabajo presentado como requisito de grado para optar el título de Administrador de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Dr. PEDRO EMILIO UBAQUE CAMACHO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. UNAD.  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS.

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TUNJA

2014.

**NOTA DE APROBACIÓN**

-----

-----

-----

**JURADOS**

-----

-----

-----

## **DEDICATORIA**

"A Dios por iluminarme, por concederme grandes bendiciones y colmarme de alegrías. A mi madre por todo su amor y su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida. Mi esposa, mi flaquita por llenar mi vida de amor y ternura, ser ejemplo de perseverancia y acompañarme en mi renacer. A mis hermanos, padre y familia por darme su cariño y una voz de esperanza en los momentos de angustia y soledad. A mi Hijo por llenar mi corazón de felicidad, por hacerme sentir orgulloso y concederme la felicidad de un padre. A la vida por darme una nueva oportunidad colmada de sueños y esperanzas"

**ARIEL RICARDO RODRIGUEZ AGUDELO**

## ÍNDICE GENERAL

3. RAE: RESUMEN ANALÍTICO ESCRITO – ABSTRACT	7
4. INTRODUCCIÓN	9
5. JUSTIFICACIÓN	11
6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
7. OBJETIVOS	13
7.1 Objetivo general	
7.2 Objetivos específicos	
8. MARCO TEÓRICO	
8.1 Liderazgo: concepto, estilos de liderazgo	14
8.2 Teorías del liderazgo	19
8.3 Organizaciones y el factor humano	35
8.4 Desarrollo humano	37
8.5 Contexto/Entorno	39
9. METODOLOGÍA	45
10. RESULTADOS	43
11. DISCUSIÓN	44
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	49

## 2. ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Definiciones sobre el liderazgo de GIBB	18
Figura 2: Cualidades de la líderes	20
Figura 3: “How to choose a leadership pattern” por Tannenbaum & Schmid (1973)	22
Figura 4: Diagrama de estudio de la Universidad Ohio	23
Figura 5: Diagrama Grid Gerencial de Robert Blakt y Jant Mouton	25
Figura 6: Modelo situacional de Hersey & Blanchard	29
Figura 7: Cambios en los estilos de dirección y liderazgo según la situación	31
Figura 8: Teoría de la Ruta- Meta	31

### **3. RAE Resumen analítico del escrito**

El presente trabajo es una investigación de carácter bibliográfico, la cual tiene como objetivo caracterizar el liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. Se hace una identificación de los referentes temáticos de fronteras, los cuales se analizan y se relacionan mediante una presentación crítica en el marco teórico, como resultado de ello; de igual forma, se hace la discusión, y las conclusiones y recomendaciones. En el análisis de cada uno de los elementos en que se desenvuelve la empresa, el talento humano es por excelencia el elemento primordial de toda organización, el cual no se puede analizar solo en el entorno del trabajo asignado, sino que se debe hacer en todo su contexto. Frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercadeos en particular, para las organizaciones es relevante el enfoque de desarrollo humano, de ahí la apuesta a la inversión en el talento humano, para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional.

**PALABRAS CLAVES: comunicación, flexibilidad, cambio, habilidad, confianza, liderazgo, talento humano.**

## **Analytical abstract of writing – ABSTRACT**

The present work is a bibliographical research, whose objective is to characterize the leadership in the area of business within the context of human development. It is an identification of thematic referents of borders, which are analyzed and related by a critical presentation, in the theoretical framework, as a result; in the same way, discussion, conclusions and recommendations are done. In the analysis of elements in which operate the company, the human talent is the primary element of any organization par excellence, which cannot be analyzed only in the environment of the assigned work but in the entire context. The human development approach is relevant for organization compared to the different changes in the global world and the haggling in particular hence the bet to investment in human talent, to enhance the quality of life in the particularities and expand organizational capacity.

**KEY WORDS: communication, flexibility, change, skill, confidence, leadership and human talent.**



#### 4. INTRODUCCIÓN

En una sociedad, las personas se interrelacionan con el fin de satisfacer sus necesidades sociales, culturales, económicas y científicas.

En las organizaciones empresariales existe una interrelación subjetiva o simplemente productiva; en la práctica, al hacer un análisis de cada uno de los elementos en que se desenvuelve la empresa, muestra que definitivamente el talento humano será por excelencia el elemento primordial de toda la organización. El individuo (talento humano) no se puede analizar solo en el contexto del trabajo asignado, sino que debe fortalecerse todo su entorno, dado que en la actualidad se resalta al empleado como la imagen de la misma empresa.

Los individuos, dentro de toda organización, deben convertirse en líderes y emprendedores para proyectar un estilo de vida que se verá reflejado en el crecimiento de toda la organización. El liderazgo como proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, en diversas ocasiones se ha intentado de dar una mayor profundidad a su definición, por la misma concepción de su evolución, tal como lo señaló Stogdill (1974) en su libro sobre las teorías e investigaciones del liderazgo.

En el comportamiento organizacional se ha confundido los procesos entre liderar y administrar, Así, los líderes son más emprendedores y originales, mientras que los administradores son más consecuentes a las situaciones generales, como lo afirma Zalenick (1977).

A través de los años, son muchos los autores que se han dedicado al estudio de éste fenómeno, entre ellos Bennis, De Pree, Kotter, Zalenick, Likert, Lewin, Mintzberg, Blanchard, pero el más

destacado ha sido Warren Bennis quien con claridad definió estos conceptos. Lo más importante dentro de esta discusión sobre el liderazgo, es que los diversos estudios han arrojado una gran información que ha permitido referenciar las teorías del liderazgo en cinco grupos:

1. Teorías basadas en la conducta.
2. Teorías basadas en los rasgos.
3. Teorías basadas en los roles.
4. Teorías situacionales o de contingencias.
5. Teorías emergentes.

Hoy por hoy, el liderazgo se caracteriza por la fundamentación de la ética, como parte de la filosofía que se ocupa de la moralidad de los actos humanos. Es interesante la temática abordada como libertad fundamental, la cual expresa Amartya Senn (2000) que el alcance de supervivencia y crecimiento, así como la rentabilidad y objetivos organizacionales de toda empresa están determinados por su posición frente al cambio que requiere un alto nivel de flexibilidad, que en definitiva, es generada por la riqueza humana de las organizaciones, la cual demanda un liderazgo que articule los proyectos personales de vida de las personas y las tareas y compromisos con la organización.

En el entorno organizacional, el liderazgo se convierte entonces, en un elemento primordial para el logro de los objetivos, y por tal razón se denomina al liderazgo como la habilidad más importante dentro del ámbito organizacional.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Todo ente organizacional tiene su propia cultura basada en una escala de valores, creencias, actitudes y de sentimientos, las cuales determinan su comportamiento a nivel interno y externo.

En las organizaciones se puede aplicar las diversas teorías existentes del liderazgo. Dentro de cada organización existen líderes que no pueden ser considerado como un simple subordinado, debido a que estos intervienen en el aumento de la productividad y la competitividad de la misma.

Las personas tienen hábitos y costumbres, y un conocimiento complejo, que en la práctica determinan la orientación a sus acciones. Si es alto el grado de desmotivación para esas acciones que realiza, estas inciden de manera negativa en el desarrollo de los objetivos organizacionales, baja autoestima en el desarrollo personal, por lo que las organizaciones deben estar atentas a la relación con el empleado, buscando capacidades en ellas para el desarrollo del talento humano, las cuales mejoran la productividad y la innovación en ellos e incide en la misma organización.

Al interior de esa discusión, debe existir un análisis que permita reflexionar sobre situaciones problemáticas aplicativas de liderazgo y emitir un juicio valorativo sobresaliente en el crecimiento personal y profesional de todo individuo, miembro de una organización.

Este trabajo pretende profundizar en el tema del liderazgo y su responsabilidad en el entorno organizacional, tomando como base las principales teorías del liderazgo que en las últimas décadas se han destacado en el campo de la administración.

Además, este trabajo es realizado como requisito esencial para optar al título de Administrador de empresas.

## 6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Durante muchas décadas, las organizaciones han tratado de aplicar las teorías administrativas en busca del desarrollo de su entorno y en algunos casos toma al empleado como un bien de la misma, olvidando que es la base esencial de toda organización.

Al mantener el talento humano en el plano inferior dentro de la organización, existirá un alto grado de desmotivación en cada una de las actividades que realiza, y de esta manera incide negativamente en el desarrollo de los objetivos. A la vez, la desmotivación crea un vacío en el desarrollo personal del talento humano, y en esa situación es donde se debería intervenir el líder para fortalecer la relación filial de toda organización con sus empleados, invocando elementos característicos como la confianza, la intimidad, y la sutileza, reflejados en el comportamiento correcto y se apoya en el compromiso de los directivos.

En el transcurrir de la vida organizativa, el empleado se apropia de lo que se constituyen como elementos valiosos de hábitos y costumbres, identificados como un conocimiento complejo, que en la práctica contribuye a determinar cómo orientar su acción y toma de decisiones.

Al interior de esa discusión, debe existir un análisis que permita reflexionar sobre situaciones problemáticas aplicativas de liderazgo y emitir un juicio valorativo sobresaliente en el crecimiento personal y profesional de todo individuo, miembro de una organización.

### **Formulación del problema:**

¿Cuáles serían las características esenciales que deben poseer las personas para ser líderes dentro de una organización empresarial?

## **7. OBJETIVOS**

### **7.1 Objetivo general**

Caracterizar la aplicación del liderazgo en la organización empresarial dentro del contexto del desarrollo humano.

### **7.2 Objetivos específicos**

Identificar las principales teorías del liderazgo dentro de las organizaciones empresariales.

Analizar la fundamentación aplicada del desarrollo teórico dentro del contexto organizacional.

Relacionar la aplicación del liderazgo en las organizaciones dentro del contexto del desarrollo humano.

## 8. MARCO TEÓRICO

Dentro de las organizaciones empresariales ha existido la discusión sobre las diferencias entre los líderes y los administradores, ya que en muchas ocasiones tienden a confundir su conceptualización. Al respecto, Bennis (2003) señaló:

“El directivo administra, el líder innova; el directivo es una copia, el líder es un original; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo se centra en los sistemas, el líder se centra en las personas; el directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo; el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué... El directivo inicia, el líder origina; el directivo acepta el statu quo, el líder lo cambia”.

Ante la existencia de diferentes estudios, los académicos han tratado de resumir los elementos esenciales del liderazgo; el concepto de liderazgo ha evolucionado, de igual los estilos de liderazgo, sus competencias, sus habilidades, caracterizaciones denotadas en cada uno de ellos.

### 8.1 Liderazgo: Concepto, estilos de liderazgo.

El concepto de liderazgo en el entorno empresarial ha cambiado mucho con gran rapidez, de igual forma como lo hace el contexto mundial; un mundo globalizado donde cada día se incrementa la competitividad, hay el fomento de la productividad y diversificación, por lo cual se debe garantizar la sostenibilidad de las organizaciones y el capital humano.

Desde esa perspectiva, las organizaciones deben contar con personas que ejerzan un liderazgo, con percepciones, motivaciones, y de una gestión tal, que quienes reciban las orientaciones desarrollen habilidades y competencias, así como la de establecer y posibilitar potencialidades,

tanto en el plano empresarial como en el de personal. Bien lo afirma Contreras (2008), la importancia del estudio del liderazgo, permite incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones y el capital humano.

De ahí que, entonces el concepto de las funciones de personas, ha ido cambiando, desde lo normativo para el control administrativo, a las caracterizaciones de una dinámica de resultados y competitividad, en términos de éxito por la gestión del talento humano involucrado en los procesos, surgiendo así el liderazgo.

El liderazgo, es de gran importancia para la supervivencia de la organización. El líder es vital, por esa capacidad de guiar u orientar los procesos empresariales por el mismo grado de responsabilidad y motivación que tiene el mismo y puede influir a las transformaciones de los demás, por lo que cada empresa va adquiriendo un ambiente organizacional, propio de sus líderes; el líder le imprime su propio estilo, un estilo predominante.

El reconocido investigador, el psicólogo Daniel Goleman, en sus estudios de inteligencia y ciencias del cerebro, refiere que se pueden establecer seis estilos de liderazgos: Coercitivo, autoritario, afiliativos, democrático, imitativo, coaching.

Lady Rincón, en su módulo en la maestría administración de organizaciones de la UNAD – Universidad abierta y a distancia - de Colombia hace referencia de los seis estilos, además de anotar las competencias y habilidades en cada uno de ellos:

**Coercitivo.** Caracterizado por demandar de sus colaboradores el acatamiento inmediato de las órdenes que impone. Suelen ser líderes orientados al logro y con buen autocontrol. Este tipo de liderazgo obtiene sus mejores frutos en situaciones de crisis, cuando se trata de reestructurar o de

tratar con empleados problemáticos, aunque generalmente tiene un impacto negativo en el clima laboral. (Vásquez, 2010.p.129).

En este tipo de liderazgo, después de la problemática solucionada, el impacto de su falta de sensibilidad, a la final será perjudicial o devastador. Razón por la cual debe usarse en verdaderas emergencias y estrictamente cuando sea necesario.

**Autoritario.** El líder tiene buena habilidad para promover el cambio, son muy empáticos; muy útil, cuando se requiera tratar de movilizar a la gente en nueva dirección. El líder autoritario suele ser un buen generador de visión, y al contrario que el coercitivo, no afecta el clima laboral (Vásquez, 2010).

Vale destacar que “lo positivo de éste estilo de liderazgo es la predeterminación de los objetivos y las instrucciones, la claridad estructural y la especificación de las estrategias” (García, 2011, p.20)

**Afiliativo.** Fundamentado en el comportamiento de la persona, donde lo más importante es la creación de armonía y la construcción de lazos emocionales dentro de la organización. Al respecto, Gaudencio (2009), enuncia las competencias en que se basa este tipo de liderazgo: empatía, comunicación, y capacidad para construir relaciones y por supuesto funciona mejor cuando es necesario resolver problemas con el clima laboral o para motivar a la gente en situaciones estresantes.

**Democrático.** Fomentador de la comunicación dentro de la organización, creando consenso por medio de la participación. Su impacto en el clima laboral generalmente es positivo y por lo tanto, es esencial en la conquista del compromiso de los colaboradores. Una de las competencias más representativas son: poder de escucha en el acto participativo, colaboración, confianza,



comunicación, liderar equipos de forma excelente y eficaz y la obtención de datos de los empleados.

**Imitativo.** El líder influye para que el colaborador haga lo que se le indique. Aquí, “el modus operandi del líder va dirigido hacia patrones altos de desempeño y puede resumirse con la frase: haga las cosas como las hago yo” (Gaudencio, 2009, p.83)

**Coaching.** Es un liderazgo muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, con una empatía que contribuya a la formación de los demás y ayuda al desarrollo de fortalezas para sacar proyectos adelante. (Vásquez, 2010, p.130).

Además de mejorar el desempeño del equipo y el ambiente laboral, tiene como tarea fundamental el estar en constante diálogo, donde el líder esté en capacidad de ayudar a sus colaboradores a identificar sus puntos débiles y fuertes para relacionar las aspiraciones personales con las laborales.

McManus (2009), afirma que el coaching es una relación recíproca en la cual (tanto el líder como sus colaboradores) comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial para el logro de las metas.

En este estilo de liderazgo se puede resumir en tres aspectos las competencias: medio para el aprendizaje, guiar alguien hacia sus metas, y compartir mutuamente experiencias y opiniones para plantear resultados en común acuerdo.

Daniel Goleman, afirma que los ejecutivos utilizan una variedad de estilos en la medida y momento apropiado. Donde esa flexibilidad representa grandes resultados en la actuación. Por lo cual el liderazgo es algo que se puede aprender.

Por su parte Gibb (1969), en su análisis, establece al líder como una referencia social:

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol)
- El líder como un foco para la conducta de los miembros de un grupo
- El líder que ocupa dicha posición en una elección socio métrica
- El líder como miembro que ejerce influencia sobre otros
- El líder como el miembro que práctica conductas de liderazgo
- El líder como una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.

Dado el análisis de Gibb, todos los elementos deben estar interrelacionados, tal como lo muestra la figura 1:



**Figura 1: Definiciones sobre el liderazgo de GIBB**

Para Fisher & Schratz (1993), se deben establecer tres elementos para analizar la influencia del líder:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencias.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades conocimientos y sus actitudes.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales de aquí y el ahora.

Por otro lado, se ha sumado a todos los estudios un componente que se considera importante en cualquier teoría del liderazgo y se relaciona con los valores que debe poseer el líder. Burns (1978) afirmó: “Un líder sin valores pasará a la historia como un malandrín”

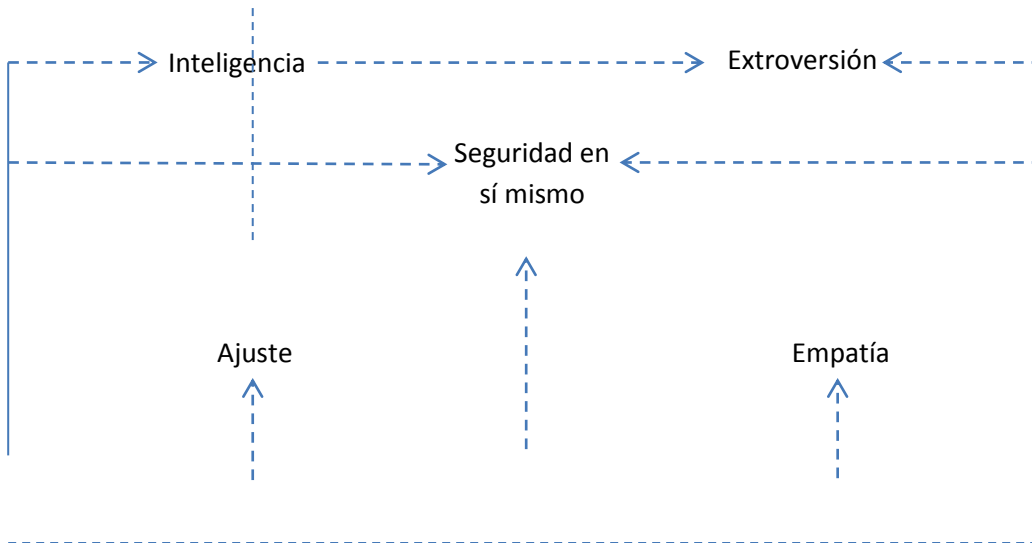
## **8.2 TEORÍAS DEL LIDERAZGO.**

Después de enmarcar la definición de liderazgo, se puede resaltar las principales teorías del liderazgo que se dieron como resultado de los diversos estudios realizados por los académicos, así:

### **8.2.1 TEORÍA DE LOS RASGOS.**

La teoría de los rasgos parte de una premisa, en la cual señala que el líder nace, no se hace. A partir de esto se hacen análisis sobre la interrelación de personalidades, para indagar cada uno de los atributos y cualidades que identifican al líder, Robbins (1979) describe: “El status del líder

tiene que ver con los rasgos como la empatía, la inteligencia, ser extrovertido y la seguridad en sí mismo” (Ver figura 2).



**Figura 2: Cualidades de los líderes.**

Sin embargo, Kirkpatrick & Locke (1991) En su libro “Leadership” do Traits Matter, se identifican seis rasgos en las cuales los líderes se distinguen de los demás empleados por:

- Empuje: Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo.
- Deseo de dirigir: Los líderes demuestran la disposición de asumir responsabilidades
- Honestidad e Integridad: Los líderes construyen relaciones de confianza
- Confianza en sí mismo: Los subalternos observan a sus líderes carentes de dudas
- Inteligencia: Los líderes son capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones acertadas
- Conocimiento del puesto: Los líderes tiene un alto grado de conocimiento acerca de la organización.

Ghiselli (1971) argumento que se deben identificar las diferencias individuales, los atributos personales, altos niveles de energía y tolerancia, inteligencia, intuición y previsión. Por tal razón, la teoría de los rasgos se considera basada en la teoría del gran hombre.

### 8.2.2. TEORÍA BASADA EN LA CONDUCTA

Esta teoría se orienta a identificar los comportamientos de los líderes efectivos y así poder distinguirlos de aquellos que no lo son. Los académicos intentarán hallar elementos que permitan concluir si dichas conductas se pueden aprender y, en consecuencia, mejorar las funciones y estilos del individuo.

Los académicos resaltaron que la función del líder se debe orientar al logro de los objetivos y a mantener la efectividad del grupo.

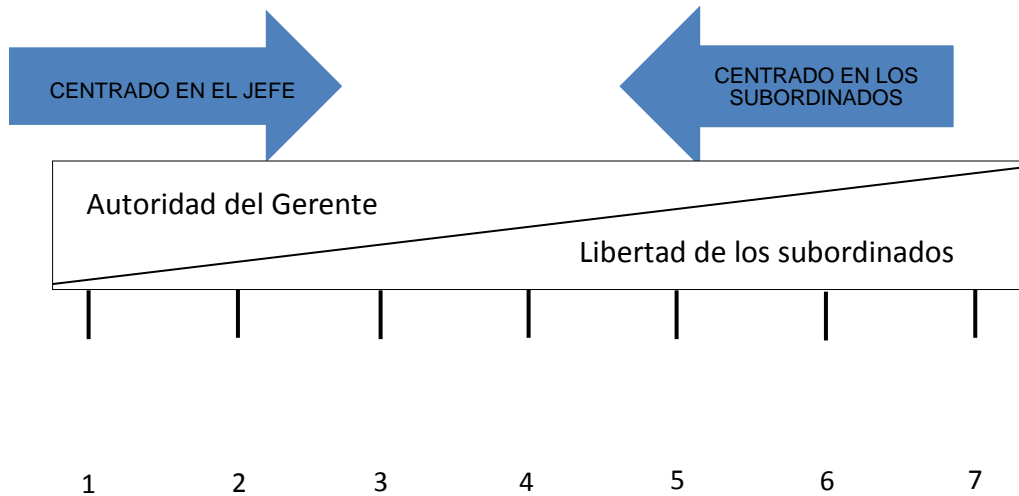
Brevemente se resaltarán los principales estudios que se realizaron en dicha teoría:

#### a. Kurt Lewin & la Universidad de Iowa

En su estudio explorarán tres estilos de conductas: El estilo autocrático, el estudio democrático y el estilo laissezfaire. El estilo autocrático describe a un líder centrado en la autoridad. El estilo democrático describe a un líder que acepta la participación de sus subordinados, y el estilo laissez- faire describe a un líder que permite la amplia libertad de sus subordinadas.

De la misma manera, Tannenbaum & Schmidt ( 1973) desarrollaron un modelo sobre el comportamiento del líder, donde describen los estilos que van dirigidos desde el centrado en jefe

( autocrático) hasta el centrado en los subordinados (democrático), tal como se puede observar en la siguiente figura:



**Figura 3: “How to choose a leadership pattern” por Tannenbaum & Schmid (1973).**

La figura 3 considera:

Paso 1. El gerente toma la decisión y la anuncia

Paso 2. El gerente “vende” la decisión

Paso 3. El gerente presenta ideas y solicita preguntas

Paso 4. El gerente presenta una decisión tentativa sujeta a cambios

Paso 5. El gerente plantea el problema, presenta sugerencias y toma de decisión

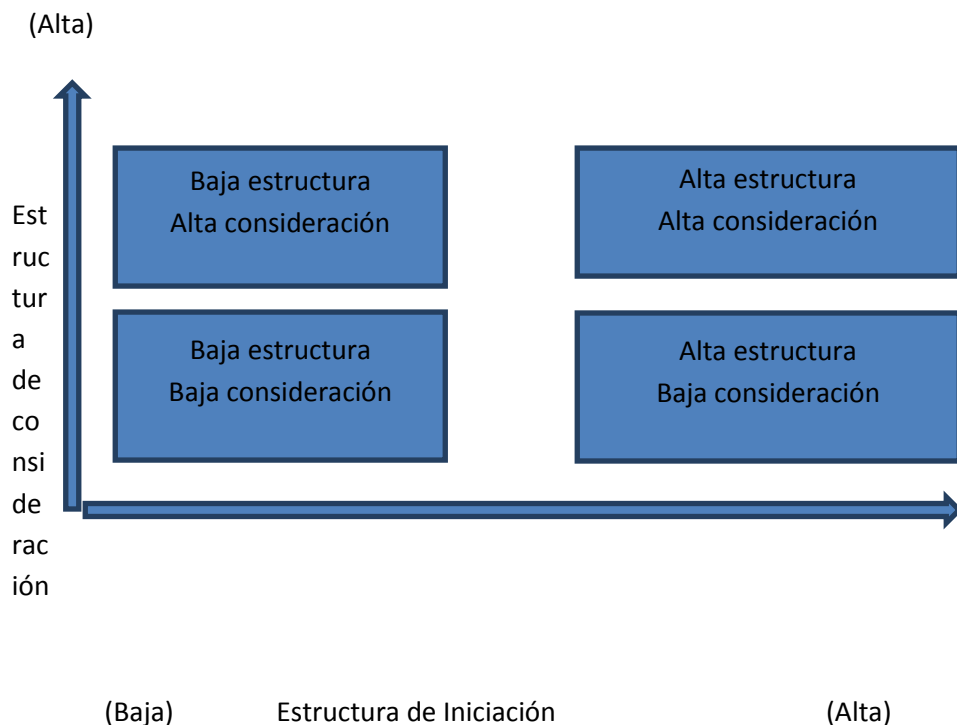
Paso 6. El gerente define limitaciones; pide al grupo que tomen las decisiones

Paso 7. El gerente permite que los subordinados funcionen dentro del límite definido por el superior.

b. Universidad de Ohio

En la década de los cuarenta (1940-1949), un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio, entre ellos Hemphill, Fleishman, Stogdill, Pepinsky, y otros, intentaron realizar las dimensiones de las diferentes categorías de los líderes, y encontraron dos conductas, las cuales denominaron a la una, la estructura de consideración ( orientada a los empleados), definida en la confianza mutua y el respeto entre el líder y los subordinados y a la otra, la estructura de iniciación, referida al líder que estructura su papel y el de sus subordinados para obtener las metas trazadas.

Los investigadores encontraron que un liderazgo basado en una alta estructura de iniciación y una alta estructura de consideración arroja un alto porcentaje de su desempeño; para llegar a esta conclusión, el estudio fue configurado en un diagrama, representado en la siguiente forma:



#### **Figura 4. Diagrama de estudio de la Universidad Ohio.**

##### c. Estudios de la Universidad de Michigan

A la par del estudio realizado por la universidad de Ohio, se realizó una investigación por parte de la Universidad de Michigan en la cual se pretendió identificar las características de las relaciones de conducta de un líder, los procesos de grupo y sus rendimientos. Al final de la investigación se concluyó que existen dos estilos de liderazgo: El líder centrado en sus empleados y el líder centrado en la producción. El líder centrado en los empleados resalta las relaciones personales y el interés por las necesidades de los subordinados. El líder centrado en la producción se orienta en los aspectos técnicos y en el cumplimiento de las tareas asignadas.

El enfoque de la universidad de Michigan concluye que el liderazgo centrado en los empleados obtiene mejores resultados, con una mayor productibilidad y una mayor satisfacción.

##### d. Grid Gerencial

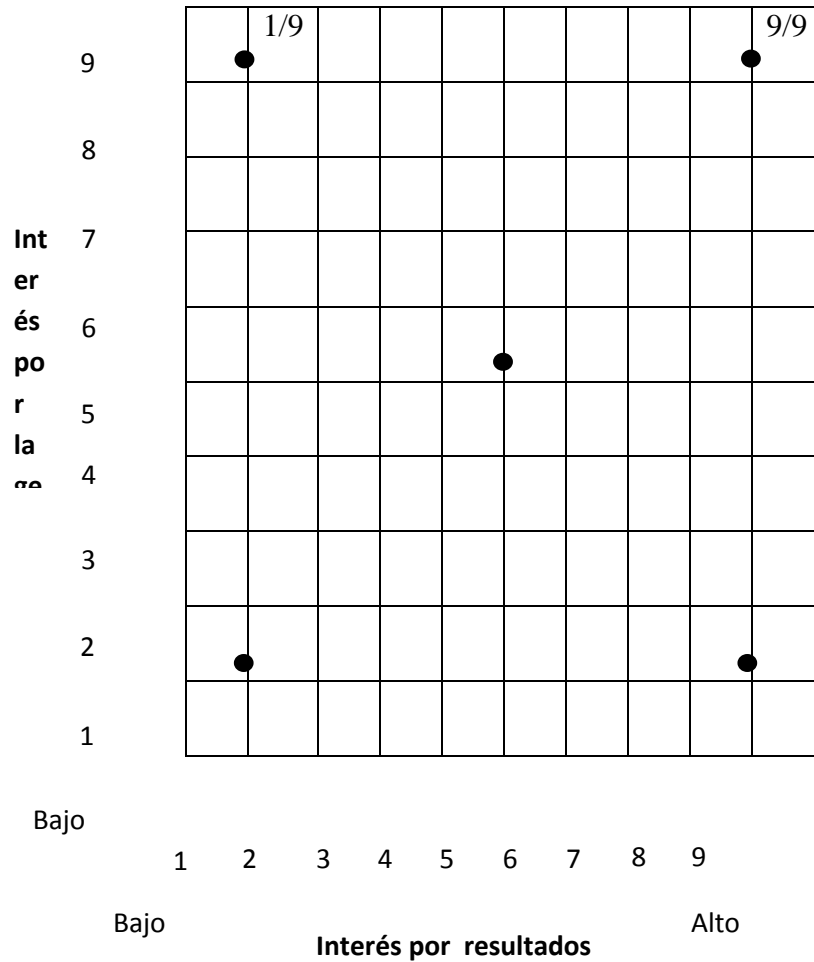
El Grid Gerencial es un modelo diseñado por los académicos Robert Blakt y Jant Mouton, en el cual establecieron que el liderazgo se define bajo dos intereses: El interés por la producción y el interés por las personas.

El Grid Gerencial muestra cinco posiciones claves para el desempeño del líder. Aunque este modelo crea un diagrama para enfocar los estilos de liderazgo, en ningún momento ofrece una respuesta al interrogante que hace a un directivo un líder efectivo.

El Grid Gerencial se puede demostrar de la siguiente manera:

Alto





**Figura 5. Diagrama del grid gerencial**

El Grid Gerencial expone:

- 1.1 Estilo empobrecido: El líder ejerce un esfuerzo mínimo para determinar sus tareas
- 1.9 Estilo Club campestre: El líder se centra en dar apoyo y ser considerado con sus subordinados.
- 5.5 Estilo a mitad del camino: El líder mantiene una eficiencia adecuada y un bienestar satisfactorio

9.1 Estilo de tarea: El líder se concentra en la eficiencia de la tarea y muestra poco interés por los subordinados

9.9 Estilo de equipo: El líder facilita la eficiencia en la tarea y un bienestar elevado, al coordinar e integrar actividades de trabajo.

e. Estudios de Mc. Gregor

El estudio demuestra que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del empleado (Mc. Gregor, 1960). Este enfoque parte del supuesto de la existencia de dos tipos de liderazgo de los directivos: un estilo autoritario (Teoría X) y un estilo más igualitario (Teoría Y).

La Teoría X parte de la premisa que el individuo siente rechazo por el trabajo, tiene poca ambición y lo único que busca es seguridad. El directivo se considera responsable de toda la organización. Por su parte, la Teoría Y considera que las personas trabajarán si logran obtener sus beneficios personales a la par que logran sus objetivos empresariales. El directivo considera que los individuos pueden auto controlarse y auto dirigirse, orientados a conseguir sus objetivos.

### 8.2.3. TEORÍA DE LOS ROLES

La teoría de los roles se basa en el argumento en el cual un líder toma un papel en cada actividad que desarrolla su principal investigador ha sido Mintzberg quien asoció las actividades del directivo líder y los denominó papeles gerenciales. A la vez, concluye que estos papeles

gerenciales se pueden reunir en tres grandes grupos, y a cada uno de ellos se subdivide en unos papeles menores.

Los papeles gerenciales se denotan de la siguiente manera:

- a. Papeles interpersonales: Es el desempeño de tareas que son de naturaleza simbólica y ceremonial. Los papeles interpersonales comprenden:
  - Figura destacada: Realiza el desempeño de ciertas tareas de rutina de carácter social o legal
  - Líder: Se responsabiliza de la motivación de todos los empleados
  - Enlace: Realiza contactos externos para que puedan acceder a la información
  
- b. Papeles de información: realiza el desempeño de tareas de recibir y recolectar información de la parte externa de la organización. Estos papeles comprenden:
  - Monitor: Se desarrolla como el centro de la información del entorno organizacional.
  - Portavoz: funciona como el emisor de la información en cualquier organización
  - Diseminador: Emite información que recibe de personas externas a los miembros de la organización.
  
- c. Papeles de decisiones: realizar la tarea de la toma de decisiones dentro de la organización.  
Los papeles de decisiones comprenden:
  - Empresario: Inicia proyectos para generar cambios

- Mediador de problemas inesperados: Realiza la toma de decisiones en momentos que se necesiten correctivos ante problemas inesperados
- Asignador de recursos: Responsable de representar a la organización en negociaciones significativas

Como gran conclusión, el estudio afirma que los directivos realizan actividades que no son todos de índole gerencial.

#### 8.2.4. TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS

En el desarrollo de procesos para la obtención del éxito, se realizarán estudios que determinaran que cada situación organizacional deberá tener su propio estilo de liderazgo. Los principales investigadores del tema son: Blanchard, Hersey, Fitdier, House, Vroom y Yetton.

Los enfoques más destacados son:

##### a. La teoría situacional de Hersey & Blonchard

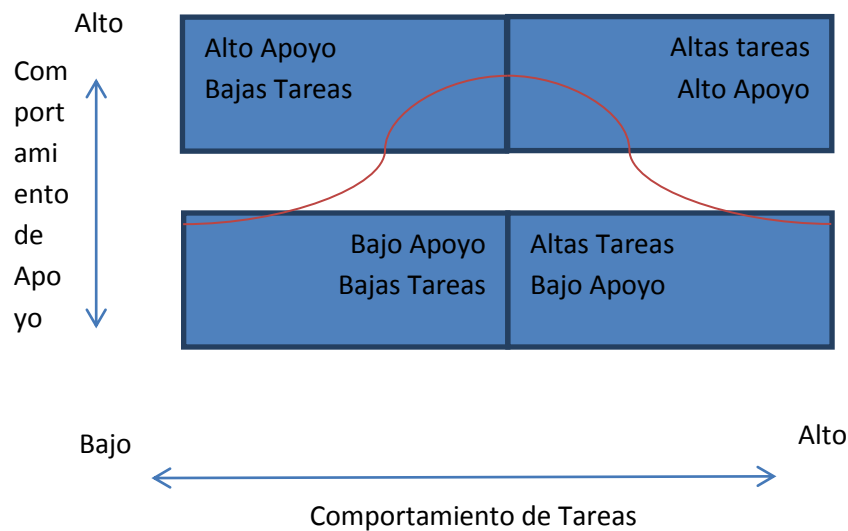
Hersey & Blonchard (1969) exponen la existencia de una disposición de los empleados ante los directivos y las tareas asignadas, y todo se plasma dentro de cuatro fases:

Fase 1. Los empleados son incapaces de asumir tareas

Fase 2. Los empleados son incapaces pero están dispuestos a asumir ciertas tareas.

Fase 3. Los empleados son capaces pero no están dispuestos a asumir ciertas tareas.

Fase 4. Los empleados son capaces y están dispuestos a asumir ciertas tareas



**Figura 6. Modelo situacional de Hersey & Blanchard**

El estudio sostiene que el líder debe fortalecer la disposición de los empleados, y a medida que aumente su disposición, el líder deberá disminuir su control sobre ellos.

b. Modelo Fiedler

El modelo Fiedler se basa en la motivación y el control por parte del líder, y la flexibilidad con los empleados.

Fiedler (1965) afirma: “La dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica por lo tanto, no sólo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados”

El modelo, en mención, determina la existencia de tres variables que ayudan al desarrollo del liderazgo:

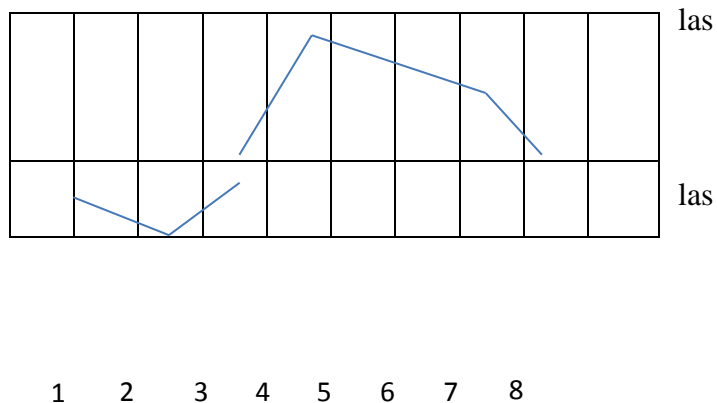
- La relación del líder y los miembros del grupo: Es el resultado del grado de confianza que recibe el líder por parte de los empleados
- La estructura de la tarea: Es la formalización de todas las tareas, y de esta manera se facilita el liderazgo
- Poder del puesto: Es el factor de influencia que tiene el líder sobre las actividades de su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta las anteriores variables, el modelo Fiedler establece ocho combinaciones de las situaciones del liderazgo, y concluye que las relaciones entre el líder y su grupo pueden ser buenas o malas, las tareas pueden ser estructuradas, y la posición de poder puede ser fuerte o débil.

En la siguiente figura (7) se representan los usos de los estilos del líder dado en cada situación. En el eje horizontal se presentan las diversas situaciones, y en el eje vertical se indican los estilos más adecuados.

Los líderes motivados por relaciones actúan mejor.

Los líderes motivados por tareas actúan mejor.



1	2	3	4	5	6	7	8
Si	Si	No	No	Si	Si	No	No
Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Firme	Débil	Firme	Débil	Firme	Firme	Firme	Débil

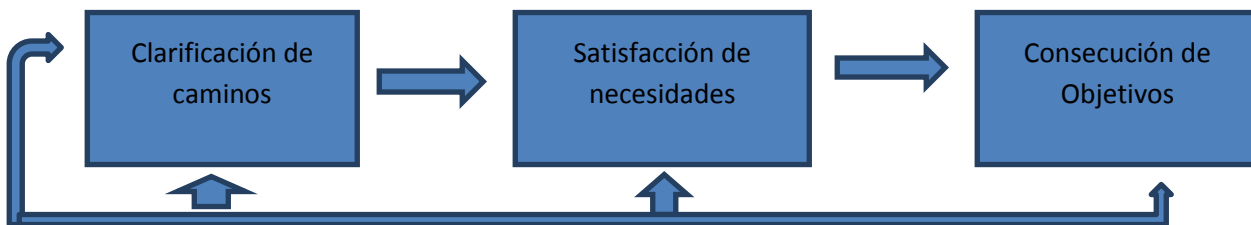
**Figura 7. Cambios en los estilos de dirección y liderazgo según la situación.**

En resumen, las situaciones orientadas a las tareas tienden a tener un buen desempeño, y aquellas que tienden a las relaciones son las preferidas.

c. Teoría de la ruta- meta (path Gool)

La teoría path Gool está basada en los diversos estudios relacionados por la Universidad de Ohio y el modelo de las expectativas de la motivación, considerando que el desempeño del líder se debe orientar al apoyo de todos los empleados, para que sus esfuerzos se adapten a las metas que se han trazado en la organización.

Evani & House (1970) destacaron que el comportamiento del líder será aceptable para su grupo mientras perciban una satisfacción inmediata o directa.



**Figura 8. Teoría de la Ruta- Meta**

Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo:

- Líder directivo: Orienta a los empleados dentro de su trabajo; se aplica a aquellos inexpertos, para que obtengan experiencia en su tarea
- Líder de apoyo: Muestra su interés por las necesidades de sus empleados y de esta manera consigue una relación positiva.
- Líder participativo: Permite que los empleados participen en las tomas de decisiones
- Líder orientado a los logros: Desarrolla un alto desempeño en los empleados para lograr sus objetivos

En términos generales, el desempeño y la satisfacción de los empleados se podrán influenciar cuando el líder recompensa a su grupo y se interesa por su bienestar.

#### d. Modelo de participación del líder

En el año 1973 se desarrolló un modelo de liderazgo relacionado con la conducta del líder y la participación del grupo en la toma de decisiones. Vroom & yetton (1973) argumentarán que el líder se debe adaptar a la estructuración de los objetivos y a cada situación organizacional se le proporciona un estilo de liderazgo.

Para estos investigadores, Existen cinco estilos de liderazgo:

- Autocrático I (AI): El líder resuelve el problema o toma una decisión, empleando la información obtenida en el momento.
- Autocrático II (AII): El líder obtiene la información necesaria de los empleados, antes de decidir la solución del problema



- Consultivo I (CI): El líder comparte el problema con los empleados, solicita sus ideas, pero no los reúne para su estudio
- Consultivo II (CII): El líder comparte el problema con los empleados, solicita sus ideas, pero los reúne para su estudio
- Grupo II (GII): El líder comparte el problema con los empleados en grupo, y juntos generan y evalúan alternativas para llegar a un acuerdo sobre la solución

El modelo participativo proporciona un procedimiento para escoger el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones, dependiendo de la situación.

#### 8.2.5. TEORÍAS EMERGENTES

En la profundización del tema sobre el liderazgo, surgieron nuevas investigaciones a las cuales denominaron teorías emergentes, las cuales intentan facilitar el análisis de una manera práctica. Los principales investigadores de las teorías emergentes son: House, Nanus, Bass, Avolio, Conger, Kanungo y Bennis.

Las teorías más destacadas son:

##### a. Teoría de la atribución al liderazgo

La teoría de la atribución señala que el liderazgo es sólo un juicio de atributos que un grupo realiza sobre otros individuos, ya que caracterizan al líder con ciertos elementos básicos como inteligencia, personalidad, emprendimiento, dedicación y personalidad.

Los atributos del liderazgo permiten describir lo negativo y positivo del desempeño organizacional, y la percepción que se tiene del líder por parte de los empleados y la influencia sobre sus actividades.

b. Teoría del liderazgo carismático

Se considera al liderazgo carismático como una secuencia de la teoría de la atribución, ya que los empleados atribuyen características especiales a diversos comportamientos del líder. La base del estudio del liderazgo carismático es la identificación de diferencias entre sus partes carismáticas y no carismáticas.

House (1976) Identificó tres características primordiales en los líderes naturales dentro del enfoque carismático: Confianza elevada, Fuerte convicción en sus creencias y ser dominante.

Además, Bennis (1984) relacionó cuatro aptitudes comunes en los líderes carismáticos: alta visión o sentido de propósito, perseverancia y concentración, y conocían sus fortalezas.

Por otro lado, Langer & Kanunqo (1988) proponen que los líderes carismáticos están enfocados a un objetivo específico y son percibidos como agentes de cambio.

c. Teoría transaccional

El liderazgo transaccional es entendido como la motivación a los empleados para orientarlos hacia los objetivos establecidos por la organización, fortaleciendo su papel dentro de la empresa

Burni (1978) considera al líder transaccional como una persona inmadura pues no desarrolla procesos para fines penales y no comunes. Bass & Avolio (1994) argumentaron que el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor.

Los líderes transaccionales basan su rol y su relación con los empleados bajo influencias económicas, que a futuro puede arrojar frutos.

d. Teoría transformacional

El liderazgo transformacional se basa en la motivación de los empleados a la superación personal. Kouzel (1997) considera “El líder transformacional inspira a la superación y estimula a las nuevas alternativas de pensamiento”.

El líder transformacional es identificado por su carisma, inspiración, motivación y la consideración individualizada.

En la práctica se puede argumentar que en términos generales el líder transaccional y transformacional tiene un enfoque similar, y la única diferencia es el avance de la teoría transformacional, ya que existe un mayor esfuerzo del empleado para el logro de los objetivos colectivos más allá de los objetivos individuales.

### **8.3 ORGANIZACIONES Y EL FACTOR HUMANO**

En el desarrollo organizacional y el factor humano se puede observar las distintas concepciones y funciones del recurso humano, desde posturas disciplinarias y normativas, pasando por una etapa técnica, hasta la actual, en la que se prioriza políticas de desarrollo de personal; de igual forma de considerarlo como un factor solo productivo, concepción taylorista, a la de hoy caracterizado como un elemento estratégico de las organizaciones.

En esa evolución del concepto de gestión del talento humano, tiene que ver las actitudes de las personas respecto a sus trabajos las cuales inciden al logro de los objetivos empresariales. Si en la organización los trabajadores no están implicados, es poca la posibilidad del éxito empresarial.

En el transcurrir, al igual que ha evolucionado los postulados del hombre, lo ha hecho la concepción del recurso humano, distinguiéndose en ese transcurrir del tiempo cuatro etapas:

Una, la Administrativa. Autarquía. La función de personal era solamente de sujetar a las personas a normas y reglas establecidas; su enfoque era de carácter burocrático y el día a día, era el orden.

La segunda, Relaciones humanas. Planes de desarrollo. La función de personal es la adaptación de las personas que laboran en la empresa a las necesidades técnicas de la organización.

La tercera etapa, Relaciones laborales. Conflictos y conciliaciones. El final, es la de atender los conflictos mediante la negociación de condiciones laborales. Un enfoque de carácter socio-jurídico caracterizado por el predominio de lo colectivo sobre el individual.

Una cuarta etapa, Gestión estratégica. Confluencia talento humano. La integración de las personas y la organización, es el fin de la función de personal. Su enfoque es de carácter directivo. Hay una búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para el aumento de la productividad, mejorar eficacia, aseguramiento de compromisos; creándose una cultura empresarial para los objetivos sociales y organizacionales, para un cambiante marco laboral.

Se tiene entonces, que las actitudes de las personas respecto a su trabajo así como las organizaciones, se constituyen en una variable para los objetivos de las organizaciones, obteniéndose como resultado, la gestión estratégica del talento humano determinada por la interacción de tres elementos: **personas, organizaciones y contextos.**

#### **8.4. DESARROLLO HUMANO**

En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual<sup>(1)</sup>, el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras, como bien lo afirman Mejía y Jaramillo (2006).

Hoy por hoy, las empresas esbozan el enfoque humano, como la base de la filosofía de la organización social, describiendo así, el estilo de dirección y reflejándolos en los valores corporativos.

En la implementación de las políticas, integran directrices, donde el aprendizaje lo establecen como una cultura empresarial, constituyéndose en bases sólidas para la gestión de recursos humanos eficientes y efectivos.

De esta manera en las organizaciones, se determinan principios básicos de liderazgos y gestión en el aprendizaje, como parte integral de la cultura empresarial, denotándose lo valórico del liderazgo, como elementos actitudinales esenciales:

- Confianza
  
- Respeto
  
- Honestidad
  
- Cooperación
  
- Comunicación

Los anteriores elementos actitudinales esenciales, junto a los procedimentales y cognoscitivos, permiten a primera instancia la interrelación con los demás un diálogo fluido, de escuchar y decir, con lo cual se aprende más, y se ayudan entre sí para compartir los roles, con lo cual, cada persona puede tener la oportunidad de desarrollar al máximo su potencial.

- (1) El capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de ser generados en el futuro en el valor contable de la misma.

De esta manera, las personas adquieren una autonomía, que los estimula ante las responsabilidades y compromisos, siendo así, la formación del talento humano, el factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, constituyéndose entonces, el empoderamiento como una de las herramientas de LIDERAZGO que permite a las personas la producción de desarrollo e innovación.

Como garantía de flexibilidad frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercados en particular, para las organizaciones es relevante el enfoque de desarrollo humano, de ahí la apuesta a la inversión en el talento humano, para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional; pero, con el ejercicio pleno de asumir con criterios y responsabilidades el liderazgo.

## **8.5. CONTEXTO/ENTORNO**

El contexto está referido a los diferentes ámbitos en que las personas y las organizaciones están inmersas; en esa complejidad está lo político, lo cultural, lo económico y lo social. Están contenidas las relaciones de intercambio, la concepción de vida, hábitos, costumbres, significados, naturaleza de trabajo, medios de producción, entre otros.

Ese contexto es permanentemente cambiante; el cambio ha sido siempre una constante dentro de la humanidad, en la historia, siendo últimamente más acelerado. Lo anterior hace más exigente para que las organizaciones siempre puedan tener una adaptabilidad y tenga una mirada más amplia, más global, tengan una mejor visión.

El desarrollo organizacional, y ante la aparición de organizaciones cada vez más compleja y de pensamientos críticos, a través del tiempo, han evolucionado los procesos de producción y de prestación de servicios, pero siempre tienen que ver con las relaciones entre las personas para la optimización del funcionamiento.

Frente a los cambios que se producen en el contexto, las organizaciones pueden adoptar diferentes posturas, pueden ignorarlos, de alguna forma manejarlos o adaptarse; es entonces, cuando la gestión estratégica del talento humano tiene el papel fundamental de la transformación personal de la gente encargada de llevar adelante esos cambios, surgiendo así los líderes.



## 9. METODOLOGÍA

El desarrollo metodológico del trabajo se contempla dentro de un enfoque cualitativo dada las expectativas generales del tema y su dinámica en el contexto social y organizativo, por su flexibilidad en la asociación de diversas teorías que permite la fundamentación teórica.

La metodología investigativa abarca un método hermenéutico, como referencia en la construcción del mismo análisis a través de los textos; por tal razón, el tipo de investigación se encierra en lo documental o en el estado del arte, para fortalecer el desarrollo investigativo y el conocimiento del tema.

Tal como la estipulan los lineamientos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD -, el trabajo se enfoca dentro de una línea de investigación y en este caso, es el de gestión de las organizaciones, y en la misma se presenta en la sub- línea de liderazgo.

El presente trabajo de monografía comprende tres fases en su desarrollo, las cuales dan el soporte al proceso en sí mismo.

Las fases o etapas del desarrollo del presente trabajo determinaron el marco teórico, resultados, discusión, y conclusiones y recomendaciones.

En la Fase I, se hizo la identificación de las principales teorías, que permitieron abarcar las temáticas como referencias del proceso investigativo.

En la Fase II, se hizo un análisis, para presentar a manera de compilación, a partir de una indagación crítica del estado del arte, o enfoques para abordar áreas temáticas de frontera que permitieron situaciones problemáticas aplicativas a la temática, tras una revisión exhaustiva, dentro de las limitaciones del lugar.

En la Fase III, se relacionó una presentación crítica de la revisión bibliográfica que hay al respecto, con un nivel de comprensión, para caracterizar así, la aplicación del liderazgo en la organización empresarial dentro del contexto del desarrollo humano.

## 10. RESULTADOS

Como resultado, se presentan en este trabajo las ideas básicas o fundamentales como producto del estudio, las cuales están descritas en forma clara y concisa en el marco teórico.

Es de anotar, el marco teórico sigue una evolución temática ordenada de acuerdo al título de esta monografía, “El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano”, es decir, liderazgo - ámbito empresarial u organizacional - desarrollo humano.

Ese recorrido conceptual permitió, caracterizar la aplicación del liderazgo en la organización empresarial dentro del contexto del desarrollo humano, para lo cual, primero se hizo una búsqueda exhaustiva, dentro de las limitaciones, de referencias bibliográficas, de las cuales aparecen algunas en la bibliografía; identificándose las principales teorías del liderazgo dentro de las organizaciones empresariales y las cuales dieron el sustento al presente trabajo.

Al analizar las fundamentaciones de liderazgo aplicadas del desarrollo teórico dentro del contexto organizacional, se hizo la elaboración ordenada y conceptual del marco teórico que se presenta. Es un análisis a partir de una indagación crítica del estado del arte, o enfoques para abordar áreas temáticas de frontera que permitieron situaciones aplicativas a la temática.

Luego, se empezó a relacionar la aplicación del liderazgo en las organizaciones dentro del contexto del desarrollo humano.

## 10. DISCUSIÓN

Al hacer un análisis de cada uno de los elementos de toda organización, el talento humano es por excelencia el elemento primordial, el cual no se puede analizar solo en el entorno del trabajo asignado, sino que se debe mirar todo su contexto; siendo él la imagen de la misma empresa.

En el comportamiento organizacional se han confundido los procesos entre liderar y administrar; los líderes son más emprendedores y originales, mientras que los administradores son más consecuentes a las situaciones generales, como lo plantea Zalenick (1977).

El liderazgo se convierte en un elemento primordial para el logro de los objetivos empresariales, y por tal razón se denomina al liderazgo como la habilidad más importante dentro del ámbito organizacional

A través de los años, el liderazgo ha tomado una importancia tal, que son muchos los autores que se han dedicado al estudio de éste fenómeno, entre ellos Bennis, De Pree, Kotter, Zalenick, Likert, Lewin, Mintzberg, Blanchard, siendo uno de los más destacado Warren Bennis quien con claridad ha definido este concepto. Lo más importante dentro de esta discusión sobre el liderazgo, es que los diversos estudios han arrojado una gran información que ha permitido referenciar las teorías del liderazgo en cinco grupos: Teorías basadas en la conducta, Teorías basadas en los rasgos, Teorías basadas en los roles, Teorías situacionales o de contingencias y Teorías emergentes. La concepción holística de las organizaciones que aplican las diversas teorías del liderazgo pretende abordar al ser humano.

Dentro de cada organización existen líderes quienes no pueden ser considerados como simples subordinados, debido a que estos intervienen en el aumento de la productividad y la competitividad de la misma.

Al mantener el talento humano en el plano inferior dentro de la organización, existirá un alto grado de desmotivación en cada una de las actividades que realiza, y de esta manera incide negativamente en el desarrollo de los objetivos. A la vez, la desmotivación crea un vacío en el desarrollo personal del talento humano.

En el transcurrir de la vida organizativa, el empleado se apropia de los que se constituye como elementos valiosos de hábitos y costumbres, identificados como un conocimiento complejo, que en la práctica contribuye a determinar cómo orientar su acción y toma de decisiones. De ahí la importancia de la formación del liderazgo, como valorativo y sobresaliente en el crecimiento personal y profesional de todo individuo, que incide en la organización.

La formación del talento humano, como factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, permiten a las personas una autonomía, que los estimula ante las responsabilidades y compromisos, constituyéndose entonces, el empoderamiento como una de las herramientas de liderazgo que permite a las personas la producción de desarrollo e innovación.

El enfoque de desarrollo humano es relevante para las organizaciones; es una garantía de flexibilidad frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercados en particular, de ahí la apuesta a la inversión en el talento humano, para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional.

La gestión estratégica del talento humano está determinada por la interacción de tres elementos: personas, organizaciones y contextos; es de carácter directivo, enfocado a la búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para el aumento del liderazgo y la productividad; mejorar eficacia, aseguramiento de compromisos; creándose una cultura empresarial para los objetivos sociales y organizacionales.

Este trabajo aporta conocimientos teóricos, que pueden incidir en la misma práctica, por el mismo ordenamiento conceptual de liderazgo – organización – desarrollo humano, permitiendo así también, una mayor búsqueda bibliográfica, a los interesados.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta metodológica, “El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano” se elaboró desarrollando un marco conceptual que define como objeto de estudio el liderazgo, como elemento esencial, y propiciar el sustento teórico del desarrollo individual en las organizaciones, dentro del contexto de desarrollo humano.

En el desarrollo de la propuesta se asimila críticamente el procedimiento en los ajustes del marco conceptual elaborado, donde se visualiza el liderazgo como factor importante en la gestión del desarrollo humano.

Al caracterizar el liderazgo en la organización empresarial dentro del contexto del desarrollo humano, se establece:

- La formación del talento humano, es importante como factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones
- Permite a las personas una autonomía, que los estimula ante las responsabilidades y compromisos.
- El empoderamiento, se constituye en una de las herramientas valiosas que permite a las personas una favorabilidad en la producción de desarrollo e innovación.
- Se determinan principios básicos de gestión en el aprendizaje como personas, como parte integral de la cultura empresarial, denotándose como elementos actitudinales esenciales la confianza, el respeto, la honestidad, la cooperación, la comunicación, los cuales junto a los procedimentales y cognoscitivos, permiten la

interrelación con los demás, dándose así, oportunidades de desarrollar al máximo su potencial.

En la relación del liderazgo y las organizaciones, el enfoque de desarrollo humano es una garantía de flexibilidad frente a los diferentes cambios del mundo global y de los mercados en particular, porque lo establece como una inversión en el talento humano, para favorecer la calidad de vida en las particularidades y ampliar la capacidad organizacional.

En el análisis de la fundamentación aplicada del liderazgo, se muestra la aplicabilidad tanto a la vida individual y familiar, como a la organizacional.

Al identificar las principales teorías del liderazgo dentro de las organizaciones empresariales, se encuentran un buen número de ellas, siendo muy relevante la del liderazgo en las organizaciones, dentro del contexto de desarrollo humano.



## REFERENCIAS

ALVES, José. (2.000). Liderazgo y clima organizacional. Universidad Autónoma de Barcelona.

Vol. 9 , num. 1-2 pp. 123-133.

BELL, C.R (1997): mentoring. Barcelona: Gestion 2000.

BENNIS, W,G y NANUS, B. (1989): toward the new millennium.

BENNIS, W. (1995). Cambio y Liderazgo. Ediciones Deusto, S.A. Barcelona.

BENNIS, W.G (2004): The seven ages of the leader. Harvard Business.

BERNARD M. (1990) Bass, Stogdills Handbook of leadership: A survey ot Theory and Research, 3a Ed (New York: Free Press.

BLANCHARD, K y JOHNSON,S. (1983): El ejecutivo al minuto. Nuevas técnicas de dirección.Barcelona. Grijalbo.

BLANCHARD,K.; ZIGARMI, P. y ZIGARMI, D. (1986): El líder ejecutivo al minuto. Barcelona: Grijalbo.

BURT,V. (2003). Como evaluar y mejorar sus habilidades directivas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

CANO SILVA, Ana Paola. (2008). El liderazgo contemporáneo en la organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencia exitosa de presidentes ejecutivos (CEO), En: El cuaderno-escuela de ciencias estratégicas vol. 2 No. 3 P. 53-68 (2008). Medellín Colombia.

CASTILLO CONTRERAS, Rita del Carmen. (2012). Desarrollo del Capital humano en las organizaciones. Tlalnepantla. México.

COTA OLMOS. Arturo. (2004). La importancia de los valores en el desarrollo humano de la organización. Universidad Autónoma de Nuevo León. Marzo 2.002. DIAZ PEREZ, Maiky. La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología. Facultad de psicología Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana.

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO HUMANO. Manual de Organización. Tonalá, Jalisco México. 2012.

HICKMAN, GR. (1989): Leading organizations: Perspectives for a new era. Thousand Oaks, CA: Sage publications, pp. 133 - 134.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B.B. (1959): The motivation to work. New York: Wiley.

KOTTER, J.P. (1990): A force for change: How leadership differ from management. E New York: Free Press.

KOUZES, J. y POSNER, B. (1997): El desafío del liderazgo. Barcelona: Granica.

LEGUIZAMÓN, Francisco. (2008). Gestión del desarrollo humano: empresa del nuevo milenio. INCAE. Business Review. Vol. 1 No. 6 Septiembre-Diciembre. Guatemala.

LIKERT, R. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas.

LOPEZ BURGOS, Catalina y TORRES JIMENEZ, (2008). Luz Delia. Propuesta de Gestión de Desarrollo Humano en la empresa “Nacional de Confecciones “de la ciudad de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira.

MEJIA GIRALDO, Armando; JARAMILLO ARANGO, Marcela. (2006). Formación del Talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En: Revista científica Guillermo de Ockham, Vol. 4, num. 1 enero-junio p. 43-81 Universidad de San Buenaventura, Sede Cali. Cali, Colombia.

MELÉ, Domenéc.(1991) Desarrollo humano y teorías de la organización. Documento de investigación No.224 IESE Business School.-Universidad de Navarra. Barcelona. Nov. 1.

MONTAÑA RAMIREZ, Freddy Alexander. El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2.012.

NORIEGA GOMEZ, María Guadalupe. (2008) La importancia del liderazgo en las organizaciones. Temas de ciencia y tecnología. Vol. 12 numero 36 septiembre-diciembre. P. 25-29 Universidad Tecnológica de Mixteca. Mexico.

ORDOÑEZ, M. (1997): La nueva gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.

PNUD. Desarrollo humano y Globalización. Temas de desarrollo humano sustentable No. 2

PNUD. Informe sobre desarrollo humano. Profundizar la democracia en un mundo fragmentado. Ediciones Mundi-prensa. 2.002.

PORTER, L.W. y LAWLER, E.E. (1968): Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Irwin.

Review y COOK, MJ. (2000): Coaching efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral. Bogotá: McGraw-Hill InterAmericana, 82(1), pp. 46-53

REYES, Giovanni E. (2012). Proyecto de investigación Gestión empresarial y Desarrollo. Universidad del Rosario. Facultad de Administración Documento investigación No. 121. Bogotá.

RINCON LADY. (2011). Liderazgo orientado a la competitividad y el desarrollo humano. Modulo en la maestría Administración de organizaciones. UNAD- Universidad abierta y a distancia -. Bogotá.

SANCHEZ SILVA, Herbert. (2000). La Gestión humana como factor de desarrollo humano en las organizaciones. Forte Travelodge Hotel Capital. Universidad de la Sabana. Facultad de Psicología. Chía. Mayo 13.

SOLER, M.R. (2003) Mentoring. Estrategia de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000 Epise Training Club.

VALLS ROIG, A. (1998). Las 12 valoraciones directivas clave. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

VROOM, V.H. (1964): Work and Motivation. New York: Wiley and Sons.

ZALENICK,A. (2004): Managers and leaders; Are they different? Harvard Business Review, 82 (1), pp. 74-81.

ZALENICK.A. (1999): Directivos y Líderes ¿son diferentes? Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.

ZAPATA VALENCIA, Juan Carlos. (2007). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional en ocho compañías privadas prestadoras de servicios en salud en la ciudad de Medellín. En: Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 15 No. 18 p.211-222.Medellín. Julio-Diciembre.