



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la presente investigación se utilizaron algunos antecedentes los cuales son de suma importancia, ya que los autores de los mismos se han interesado en la variable liderazgo desarrollando un estudio exhaustivo, por lo tanto son considerados como reseñas que aportan herramientas para el desarrollo de la presente investigación.

En este orden de ideas, Barrios, Oliveros y Vera (2016) elaboraron un trabajo especial de grado que llevó por nombre “Análisis del liderazgo en la Ferre Carpintería y Maderas el Araguaney, C.A”. Este trabajo tomó en cuenta los postulados de Newstrom (2011), Hellriegel y Slocum (2009), Robbins y Coulter (2007) y Daft (2006).

En referencia a la metodología, el tipo de investigación se catalogó como analítica, descriptiva y de campo. El diseño de la investigación fue de carácter no experimental, transeccional descriptiva. La población objeto de estudio estuvo conformada por nueve (9) personas, por lo cual se realizó un censo poblacional, puesto que dicha investigación abordó a toda la población

que ejerce liderazgo en la empresa. El método utilizado de recolección de datos fue un cuestionario constituido por treinta y nueve (39) ítems con cinco (5) alternativas de respuesta dirigida al personal que labora en la empresa; el mismo fue validado por el comité académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Los datos resultantes fueron analizados con estadísticas descriptivas, a través de la elaboración de tablas de frecuencia que permite obtener porcentajes de cada respuesta.

Finalmente los resultados arrojados mostraron que los líderes tienden a inclinarse por usar su experiencia personal para tomar las decisiones que consideran más apropiadas, mientras que a su vez tienden a pasar por alto las opiniones e intervenciones del grupo, por lo que se recomendó la implementación de programas de capacitación que refuercen en los líderes la importancia del trabajo en equipo, donde ambas partes puedan participar y se generen las más acertadas alternativas de solución ante los conflictos.

El estudio antes presentado, aportó soporte en el área metodológica relevante que se considera una valiosa contribución para la investigación, puesto que guarda una estrecha relación con la variable liderazgo; sirviendo así como referente para elaborar el instrumento de recolección de datos del presente estudio.

Asimismo se presenta el trabajo realizado por Bermúdez, León, López y Puyoza (2016), teniendo por título “Análisis del liderazgo en el Banco Occidental de Descuento oficina principal 5 de Julio”. Consultaron a los

siguientes autores: Newstrom (2011), Chiavenato (2009), Robbins y Coulter (2008), Noriega (2008) entre otros.

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo descriptiva y de campo bajo un diseño no experimental, transversal descriptivo. La población estuvo constituida de quince (15) sujetos. La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta bajo la modalidad de cuestionario con preguntas de tipo escala con varias opciones de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, conformado por cincuenta y cuatro (54) preguntas.

Para determinar la validez del instrumento se recurrió al juicio de tres (3) expertos del comité académico de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, quienes revisaron y aprobaron su pertinencia con la variable objeto de estudio. La confiabilidad se determinó por medio del coeficiente de Alpha Cronbach. Los datos obtenidos se procesaron por medio de un análisis estadístico en operación de la tabulación.

Los resultados arrojaron que el personal que labora en la institución objeto de estudio presentan los rasgos, estilos y habilidades de liderazgo apropiados para un buen desempeño al momento de realizar sus actividades e interacción con sus compañeros, pero también se pudo conocer que la fuente de poder del liderazgo que no aplican es el de poder de recompensa, para con sus empleados.

El estudio presentado sirvió de marco de referencia para desarrollar con

profundidad de la variable ya que proporciona bases teóricas sobre estilos de liderazgo, permitiendo desarrollar con más profundidad y certidumbre la variable objeto de estudio.

Seguidamente, se tomó en consideración la investigación realizada por Díaz, Guauque, Nava y Zambrano (2016), titulada “Análisis del liderazgo en el restaurant La Churuata De Gregorio, C.A”. Los basamentos teóricos se fundamentan en los planteamientos y definiciones de Newstrom (2009), Hellriegel Slocum (2009) y Robbins y Coulter (2007).

En referencia a la metodología, se tipificó como descriptiva, de campo, con un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo; estuvo conformada por una población de quince (15) personas. El método de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a los empleados y directores, constituido por treinta y tres (33) ítems con cinco (5) opciones de respuesta; fue validada por un grupo de expertos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Asimismo se calculó la confiabilidad a través del método de Alpha Cronbach arrojando un índice de 0,91.

Los resultados expresaron que el líder posee liderazgo en relación a las habilidades del líder. Las recomendaciones estuvieron alineadas principalmente a otorgar periódicamente reconocimientos a los empleados, mantener una buena comunicación, capacitar a los empleados, entre otras. En este sentido, dicha investigación se considera un valioso aporte debido a que la misma permitió conocer de forma clara todo lo concerniente a la

variable en estudio liderazgo, sirviendo así como referente bibliográfico para el desarrollo de las bases teóricas del mismo, además sirvió de guía metodológica para la construcción del instrumento de recolección.

Por su parte, otra investigación consultada fue realizada por Mejías, Santaella y Santiago (2016), la cual fue titulada "Análisis del liderazgo en la empresa Casa de Representación Jericó C.A", utilizando como bases teóricas los conocimientos de los diferentes autores: Hitt, Black y Porter (2006), Madrigal (2006), Bateman (2005), entre otros.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se calificó como descriptivo, de campo, con diseño no experimental y transeccional; contando con una población finita la cual estuvo conformada por catorce (14) empleados de la organización, a los cuales se les aplicó la técnica de observación, mediante una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario compuesto por treinta y tres (33) ítems con cuatro (4) alternativas de respuesta.

Seguidamente, la validez se llevó a cabo a través del juicio de tres (3) expertos de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín; la confiabilidad se obtuvo a través del índice Alfa de Cronbach, resultando un valor de 0,91. El tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo basado en tablas de distribución de frecuencias, absoluta y porcentual.

Los resultados encontrados evidenciaron que los líderes poseen tanto características del liderazgo carismático como del liderazgo transformacional

transaccional, es por ello que se le recomendó reforzar el liderazgo carismático de la empresa, a través de recursos motivacionales como charlas, cursos y talleres dando información sobre la empresa que permitirá compartir experiencias entre los empleados y líderes, ofreciendo herramientas para impulsar el cambio, reafirmando así sus características de liderazgo.

De acuerdo a la investigación citada, ésta tiene concordancia y correspondencia de utilidad para el desarrollo de este estudio en relación a la variable liderazgo, por lo que se tomó en cuenta para formar parte de la fundamentación teórica de este estudio.

Finalmente, se presenta la investigación de Sánchez (2016), realizó una investigación que llevó por título “Análisis del liderazgo en el Restaurant Las Palmeras del Club Náutico de Maracaibo”. La misma se sustentó en las teorías de los autores Newstrom (2011), Robbins y Coulter, Daft (2006), entre otros.

En cuanto a la metodología, la investigación se catalogó como descriptiva y de campo, bajo un diseño clasificado como no experimental transversal: la población estuvo conformada por un total de cuarenta (40) personas; la técnica empleada fue la encuesta bajo la modalidad de cuestionario comprendidos por cuarenta y dos (42) ítems cada uno con cuatro (4) alternativas de respuesta. En cuanto a la validez, ésta estuvo a cargo de tres (3) expertos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Por su parte, la confiabilidad se determinó a través de

la fórmula de Alpha Cronbach dando como resultado un valor de 0,98 siendo catalogada como muy alta e indica que el instrumento es confiable. La técnica de datos aplicada fue la estadística descriptiva.

Los resultados obtenidos llevaron a la conclusión de que en la mencionada organización existen debilidades notorias en cuanto a los rasgos de liderazgo, por cuanto su líder no demuestra dinamismo organizacional, de igual manera existe debilidad en cuanto a los estilos que ejerce el líder de la organización por cuanto no cumple con un liderazgo directivo. Por lo cual se recomendó implementar estrategias que arraiguen un estilo de liderazgo, favoreciendo el trabajo conjunto, y la puesta en práctica de valores, hábitos, costumbres, que oriente hacia un clima de trabajo agradable entre líder y el personal de la empresa.

La investigación anterior es de suma importancia para la realización de este estudio, debido a que aportó conocimientos teóricos sobre la variable liderazgo, en cuanto a sus dimensiones e indicadores se refieren.

2. BASES TEÓRICAS

A continuación se despliegan una serie de conceptos y términos que sirvieron de apoyo y coadyuvaron en el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación referente al análisis del liderazgo a través de consultas bibliográficas de diversos autores en los cuales se sustenta la variable objeto de estudio.

2.1 LIDERAZGO

2.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Al respecto de la definición de liderazgo, existen infinidad de personas que han anunciado su posición en cuanto a cómo debe ser enfocada esta cualidad. Uno de ellos es el autor Amaru (2009, p. 313), el cual manifiesta que el liderazgo es el uso de la influencia que no es coercitiva, esto es, dominadora, para poder dirigir las actividades de un grupo y llevarlo a realizar sus propios objetivos y no sólo los de la organización o los del propio líder.

Por otra parte, los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 413) señalan que el liderazgo es la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.

Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2008, p. 497) expresan que “el liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se puede considerar que en líneas generales las tres definiciones son parecidas y marcan un mismo rumbo en cuanto a la idea general. Sin embargo, el hecho de resaltar que el liderazgo no es una acción coercitiva (Amaru, 2009, p. 313) agrega valor al mismo. En este sentido, para el desarrollo de este estudio se tomó como

base la teoría de Amaru (2009, p. 313) ya que agrega un ingrediente importante a la definición de liderazgo, además de considerarse el más adecuado para la investigación en curso.

En síntesis, se puede concluir que el liderazgo en sí mismo es aquella influencia que se ejerce sobre las personas, grupos o equipos; dentro del contexto organizacional es aplicado con el único fin de llevar a esas personas o equipos a alcanzar los objetivos planteados con un carácter no coercitivo/dominador para que tanto el líder como los seguidores se vean beneficiados a causa de esa relación de influencia.

2.1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

En cuanto a los autores que se han referido a los estilos de liderazgo, muchos de ellos han anunciado diferentes estilos dependiendo de los aspectos que hayan tomado en cuenta para desarrollarlos. Para Madrigal (2009, p. 160), los estilos del liderazgo tienen efectos positivos en las organizaciones puesto que el líder actúa de manera flexible con sus seguidores y a su vez conoce cada estilo para actuar según sea conveniente en cada ocasión.

Por otra parte el autor Amaru (2009, p. 316), explica que dependiendo del comportamiento del líder con los seguidores se definirá los estilos de liderazgo, teniendo por raíz dos (2) estilos básicos como el estilo autocrático y el estilo democrático y encontrándose combinaciones en diferentes

medidas y cantidades de estos dos (2) estilos para dividirse en otros estilos más.

Al comparar estas evidencias se aprecia igualdad en las teorías de los dos (2) autores en que los estilos son comportamientos que el líder adopta en cada situación y que éstos se pueden subdividir en más estilos; a su vez, producen efectos importantes en los seguidores.

Los estilos de liderazgo son los diversos comportamientos adoptados por los líderes de una organización dependiendo de las circunstancias que lo rodeen. A su vez, son las formas y maneras que el líder utiliza para relacionarse con los seguidores siendo cada uno especialmente diferente al otro por mínimos detalles, como el nivel de comunicación entre líder – subordinado, la capacidad de comprensión, la rigidez o flexibilidad de sus órdenes, entre muchos otros.

Estos permiten al líder empujar a la organización de la manera necesaria en las diversas situaciones que se manifiestan, así como lo hacen por ejemplo los entrenadores de equipos deportivos, dirigiendo, entrenando, motivando, delegando a su equipo según sea la necesidad del momento y según el ambiente y el entorno lo admita.

Partiendo de los supuestos anteriores los investigadores utilizaron el postulado de Madrigal (2009, p. 160), como fundamentación para el desarrollo de este estudio ya que presenta mayor cantidad de estilos los cuales son adecuados para esta investigación; a su vez, porque a juicio de los investigadores ésta presenta estilos que no se mencionan comúnmente

en otras obras bibliográficas pero todos son diferentes “representaciones” útiles y competentes de los líderes en la práctica.

2.1.2.1. LIDERAZGO ESTRUCTURADOR

De acuerdo con Madrigal (2009, p. 160), el liderazgo estructurador es aquel que estructura el modo en que se va a realizar una actividad o tarea y luego lo comunica a sus seguidores, para que la lleven a cabo de la manera en que se espera; debe ser utilizado cuando una parte del personal o en su totalidad desconocen la forma de cómo hacer las cosas. No debe abusarse de su uso aplicándolo en personas que conocen bien su quehacer o que estén automotivados para cumplir sus deberes puesto que pueden a causa de esto presentar desmotivación, pérdida de tiempo y energías.

En este sentido, el liderazgo estructurador es un liderazgo dirigido a los empleados principiantes de la empresa para que se asocien con las actividades y procesos y a su vez con las corrientes de pensamiento de la organización sobre cómo realizar cada actividad/proceso en base a la guía que su líder les marca, siendo así una herramienta para que el liderazgo cumpla por sus propios medios y metodologías los objetivos organizacionales propuestos.

2.1.2.2. LIDERAZGO ENTRENADOR

Según Madrigal (2009, p. 161), el liderazgo entrenador se enfoca en la integración, ya que la relación líder - subordinado considera dos fines: a)

cumplir la tarea y b) desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.

Llama la atención este estilo de liderazgo, puesto que es el estilo de liderazgo que busca promover crecimiento en la productividad pero también en el talento y habilidad del empleado para realizar las actividades adecuada y eficientemente; de ahí que se mencione que busca la integración, ya que busca relacionar al líder con el empleado tal como se relaciona un maestro con su aprendiz con el fin de que ambos crezcan, aunque especialmente el empleado.

2.1.2.3. LIDERAZGO ALENTADOR

Asimismo, para Madrigal (2009, p. 161), el liderazgo alentador es el que se asegura de que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente, reconociendo sus logros, dejándoles tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

De acuerdo con la definición del autor se puede mencionar que el liderazgo alentador impulsa al subordinado utilizando como base la estimulación de su motivación y el realzar sus éxitos; además, el líder al ofrecer la oportunidad al empleado de cumplir con las asignaciones independientemente, se logra mantener un estado de satisfacción y deseo de productividad en el empleado que aporta valor para el logro de las metas.

En relación a las consecuencias de este liderazgo cabe resaltar que el gran impulso que puede alcanzar la organización es formidable, puesto que la satisfacción produce en la gente la pasión para completar sus obligaciones sin verlas como tal; asimismo, produce la “empatía” necesaria en ellos para entender a su líder y ligarse a su visión para buscar que se manifieste a toda costa.

2.1.2.4. LIDERAZGO DELEGADOR

Según Madrigal (2009, p. 162), el liderazgo delegador posee como el componente preponderante la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.

Dentro de ese marco de ideas, cabe señalar que este liderazgo se caracteriza por distribuir las tareas entre los diferentes colaboradores para obtener cierto nivel de especialización y lograr de manera efectiva cada tarea, siendo el personal indicado y preparado para la tarea el designado sobre la misma. De esta manera el líder sólo necesita realizar labores de control y supervisión sobre cada actividad para asegurarse del correcto desenvolvimiento de los procesos, así como de la existencia de los materiales e insumos necesarios para su ejecución de forma frecuente y sin mayores contratiempos.

En todo caso esto permite al líder liberarse de sus responsabilidades

indirectas, es decir, de aquellas actividades que son de su incumbencia pero que no requieren de una participación directa de él, provocando un orden de prioridad de sus labores y convirtiéndolo en un líder que añade valor real a la organización.

2.1.2.5. LIDERAZGO CARISMÁTICO

Para Madrigal (2009, p. 163), el líder carismático es la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común.

Por su parte, Bateman y Snell (2009, p. 454), definen el liderazgo carismático como una persona que es dominante, que confía en sí misma, que está convencida de la rectitud moral de sus propias creencias y es capaz de despertar una sensación de entusiasmo y aventura en sus seguidores.

Llama la atención la teoría de Chiavenato (2009, p. 362) donde expone que el liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, por lo que emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder.

Finalmente, Amaru (2009, p. 323) comenta que el liderazgo carismático es aquel estilo que presenta como recompensa la misma realización de la tarea;

además, todas sus recompensas son de contenido moral y sus seguidores son fieles y leales. Es un líder que hace que los que le siguen trabajen para conseguir una meta, misión o causa, y para lograr tal objetivo afecta las emociones de ellos para alentarlos y motivarlos.

En este sentido, los autores Madrigal (2009, p. 163), y Bateman y Snell (2009, p. 454), coinciden en definir el liderazgo carismático como aquellas personas que tienen cualidades particulares que influyen en sus seguidores. Sin embargo, Madrigal (2009, p. 163), lo enfoca más desde el foco de la fidelidad, la confianza que los seguidores ponen en el líder; mientras que Bateman y Snell (2009, p. 454) lo miran desde la óptica de la persona siendo firme en sus criterios y habilidosa.

Por otra parte, Chiavenato (2009, p. 362) hace un vistazo de este estilo de liderazgo como una relación donde el líder utiliza sus habilidades las cuales provocan aún efectos sobre el autoestima de sus seguidores; Amaru (2009, p. 323) habla de la realización de la tarea como recompensa.

Para la realización de esta investigación se fija posición con la definición que Madrigal (2009, p. 163) facilita, ya que los puntos que trata son de utilidad para esta investigación. Como resultado se puede enunciar que el liderazgo carismático es la influencia que un líder aplica de forma inteligente y afectando las emociones de los seguidores teniendo como elementos claves el ganarse su fidelidad y su confianza por medio de las capacidades y habilidades que éste posee y que son fuera de lo común para llevarlos a cumplir sus fines, ya que es una persona segura de sí misma.

2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

La figura del líder ha cobrado una importancia fundamental hoy en día, ya que éste motiva e impulsa a sus trabajadores para que en conjunto consigan un objetivo que los beneficie de forma igualitaria. Por esta razón, las características de éste deben ser ampliamente revisadas y confirmar que se estén presentando para asegurarse de realizar el mejor trabajo de liderazgo.

Al respecto de las características del líder, el autor Chiavenato (2009, p. 344) hace referencia a 4 características que, para él, todo liderazgo debería tener y que son según su teoría indispensables para poder alcanzar el éxito en la economía global. Estas características son las presentadas a continuación.

2.1.3.1. FLEXIBILIDAD CULTURAL

El autor Chiavenato (2009, p. 344) menciona que esta característica hace alusión a la capacidad del líder de comprender, reconocer, respetar, apreciar y aceptar las diferencias culturales por medio de la atención y la sensibilidad hacia ellas, siendo necesario e importante tanto en el ámbito nacional como internacional a causa de la diversidad creciente.

Como resultado los líderes podrán realizar mejores conexiones con diferentes personajes de otras culturas y así llevar a un nivel superior a la organización, ya que habría una integración multicultural recibiendo de cada ideología y cultura los beneficios que ofrecen y convirtiendo al equipo en un

bloque sólido con muchas virtudes congregadas, oportunidad especial para la organización.

Al mismo tiempo, el líder que reconoce las diferencias que sus seguidores tienen y las celebra a pesar de que sea un tanto incómodo algunas veces por las diferencias ideológicas, religiosas, de convivencia y de prácticas, se gana el respeto y la admiración de ellos, además del deseo de ellos de apoyarlo en todo lo que emprenda porque se habrá de alguna manera conectado con ellos.

2.1.3.2. HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN

Por otra parte, Chiavenato (2009, p. 345), afirma que los líderes exitosos son capaces de comunicarse de manera efectiva y fluida ya sea por medio de forma escrita, oral o no verbal. Los líderes se encargan de direccionar un equipo hacia el éxito organizacional y sólo lo puede lograr transmitiendo fielmente el mensaje apropiado a sus seguidores de la manera correcta para que ellos puedan crear la conexión con el líder y su idea y trabajar por ella.

Lo anteriormente expuesto también puede entenderse como que los líderes deben poseer la facultad de expresar una idea del modo correcto sea por cualquier medio de comunicación para poderla llevar a la práctica junto con sus colaboradores y alcanzar sus programas, proyectos y planes con los procedimientos que se han dispuesto. En este sentido, ésta es un elemento importante para conseguir generar una sinergia que provoque un crecimiento explosivo en la organización.

2.1.3.3. HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS PERSONAS

Asimismo Chiavenato (2009, p. 345), menciona que otra característica que un líder debe tener es ser hábil con las personas y poseer habilidades que tengan que ver con las personas que le siguen, puesto que ellas son parte de la eficacia del liderazgo. Por tal motivo el líder debe tener la capacidad de crear un clima donde se fomente el aprendizaje por medio del diseño y dirección de programas de capacitación, transmitir información valiosa, experiencias y asesorías que coadyuven al desarrollo profesional por medio de sembrar la idea del cambio organizacional.

Vinculado al concepto anterior, los investigadores exponen que las habilidades relacionadas con las personas son la base de las organizaciones, debido a que toda organización está compuesta y tiene por proveedores, por clientes, por beneficiarios, por socios, por empleados a personas las cuales tienen necesidades importantes que suplir en su día a día, así como también planes de corto, mediano y largo plazo; de manera que la intención de contribuir en el crecimiento integral, el tratar inteligente y correctamente a las personas es lo que llevará y posicionará a cualquier líder que las ejercite en el más alto nivel de credibilidad y de influencia.

Por otra parte, Hellriegel y otros (2009, p. 502) la llama conciencia social, que es la capacidad del líder de comprender la composición emocional de las personas, así como la habilidad para tratarlas en base a las reacciones emocionales de las mismas. Esta característica le permite captar al que

lidera cualquier molestia o ansiedad que se esté presentando en el equipo por medio de la empatía para tomarlo en cuenta y, en cierta medida, prevenirlas en un futuro para no afectar el buen desarrollo de las actividades.

En este sentido, las habilidades relacionadas con las personas son las facultades para dirigir y controlar todos los lazos humanos que el líder mantiene con las personas bajo su cargo para que sean de provecho tanto para la organización como para cada individuo integrante de ella, utilizando el aprendizaje continuo y el desarrollo integral como base de esa interacción. Para este estudio los investigadores fijan posición con la fundamentación de Chiavenato (2009, p. 345) ya que hace referencia a puntos importantes como el aprendizaje, desarrollo profesional, entre otros puntos importantes.

2.1.3.4. CREATIVIDAD

Los líderes son personas que tienen por implicación la obligación de resolver problemas, solucionarlos por medio de las alternativas presentadas. Sin embargo, a veces las alternativas evidentes no son lo suficientemente buenas para lograr el acometido en situaciones nuevas, problemas que se experimentan por vez primera; por estas razones Chiavenato (2009, p. 345), indica que el líder debe ser creativo y más que eso debe promover un ambiente donde los seguidores también sean creativos e innovadores para superar los obstáculos que se presenten.

Sin duda donde algunos gerentes o personas en posiciones de autoridad ven sólo un problema sin remedio, los líderes ven oportunidades de triunfar y

de conseguir grandes victorias personales, grupales y empresariales, como también la posibilidad de añadir valor a las personas que lo siguen durante el proceso, lo cual hacen gracias a su capacidad de imaginar y crear un camino en el cual todos sean beneficiados y tengan un desarrollo integral, adquiriendo la experiencia de esas circunstancias adversas únicas, lo que los hace diferente al común denominador.

2.1.3.5. APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO

Según Chiavenato (2009, p. 345), continuamente hay nuevos cambios y competencias globales, por lo que el líder debe tener la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, destrezas y habilidades constantemente y sin necesidad que alguien le enseñe para combatir los contratiempos que se presentan.

A pesar del esfuerzo realizado normalmente por las personas que están en posiciones de eminencia, éstos muchas veces no consiguen resolver los inconvenientes que se les atraviesan en el camino debido a la falta del conocimiento necesario y específico sobre el tema o situación que se ha manifestado, por lo que se condena a sí mismo al fracaso en el momento del aprieto.

Para evitar este escenario, el líder debe asegurarse de leer constantemente, de investigar sobre el área de su competencia, de capacitarse desarrollando las habilidades necesarias para el desempeño de sus roles, de avanzar junto con el mundo de las organizaciones y evolucionar

así como los líderes reconocidos lo hacen para que las organizaciones que ellos tienen bajo su cargo puedan ir al ritmo que ellos las llevan, a avanzar de manera galopante.

Por otra parte, se consultó la obra bibliográfica realizada por Bateman y Snell (2009, p. 442), la cual expresa otras características diferentes a las mencionadas anteriormente que debe poseer un líder para convertirse en ejemplo de forma consciente para influir en los demás como lo es el empuje, que es el impulso que es estimulado por el deseo de alcanzar y lograr grandes metas y conquistar éxitos; la motivación de liderazgo, que significa necesidad de poder para dirigir, influenciar, preferencia por estar en posición de liderazgo.

De igual manera la integridad, que es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, además de ser características deseables por derecho propio son especialmente importantes para los líderes, puesto que estos rasgos inspiran confianza en otros; confianza en sí mismo, que es muy importante por diversas razones: permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones pese a la incertidumbre e inspirar confianza en otros; conocimiento del negocio, sobre sus industrias, compañías y problemas técnicos. Según ellos, los líderes deben tener la inteligencia para interpretar amplias cantidades de información.

Las afirmaciones anteriores ciertamente son diversas y disímiles con relación a las características mencionadas que todo líder ejemplar debería tener. Por un lado, Chiavenato (2009, p. 123), sugiere características muy

generales y que engloban muchas otras características enfocándose más en la integración de los seguidores; por otro lado, Bateman y Snell (2009, p. 442), apuntan más hacia características específicas como el empuje, el deseo de liderar y llevar al equipo al cumplimiento efectivo de los objetivos mediante la integridad, honestidad y credibilidad, entre otras.

Considerando las conceptualizaciones antes expuestas, para el desarrollo de éste estudio los investigadores toman como base la teoría de Chiavenato (2009, p. 344) ya que plantea de una manera más clara, general y adecuada las características que debe poseer un líder para influir de manera positiva en los demás, además de considerarse la más adecuada para la presente investigación en curso.

2.1.4. HABILIDADES DEL LIDERAZGO GERENCIAL

Así como en el mundo actual los líderes poseen características que los distinguen de sus seguidores y los llevan al éxito, asimismo las habilidades de los líderes son oportunas para que los procesos del liderazgo tengan mayor fluidez, desenvolvimiento y a su vez se conquisten las metas establecidas por toda la organización y el equipo de manera satisfactoria; habilidades gerenciales necesarias para triunfar, como lo afirma Lussier y Achua (2016, p. 9).

2.1.4.1. HABILIDADES TÉCNICAS

Tal como lo expresan Lussier y Achua (2016, p. 9), las habilidades

técnicas son aquellas destrezas que tienen que ver con los procedimientos y métodos utilizados para realizar las tareas, teniendo el conocimiento de cómo usar las herramientas y equipos indispensables para ello. Como complemento está la teoría de Madrigal (2009, p. 4), que hace notoria la necesidad de éstas para afrontar los problemas que se presenten; para ello se requiere el dominio de una carrera universitaria o práctica profesional.

Con referencia a la posición de los investigadores, se tomó como base teórica para este trabajo el postulado de Lussier y Achua (2016, p. 9) ya que define claramente las habilidades técnicas haciendo explícita la delimitación de éstas.

Finalmente se puede concluir que las habilidades técnicas son destrezas que están directamente relacionadas con métodos, procedimientos, herramientas y todo lo que sea referente a cómo llevar a cabo actividades y cumplir tareas, los conocimientos que se necesitan para ello, entre otras cosas; como por ejemplo manejar sistemas administrativos computarizados o redactar informes.

2.1.4.2. HABILIDADES INTERPERSONALES

Según Lussier y Achua (2016, p. 10), las habilidades interpersonales están carentes en los graduados universitarios por lo que deben enfocarse en desarrollarlas; éstas son la capacidad que tienen los líderes de relacionarse con personas, sobre las cuales se construyen las relaciones con los demás individuos y son importantes para trabajar en equipo.

La teoría de Madrigal (2009, p. 160), expresa que estas habilidades sirven para resolver problemas de otras personas e incluso para conseguir objetivos en común; además, permiten lograr diferentes propósitos, a saber: motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación y facultamiento, estilos de liderazgo, manejo de estrés y calidad de vida, actitud ante el cambio, presentación del directivo, administración estratégica, maquiavelismo y liderazgo, administración del tiempo, habilidades del pensamiento, negociación, entre otras.

Por otra parte, Hellriegel y otros (2009, p. 502) presenta esta misma como habilidad social, parte de la inteligencia emocional que es, al parecer, muy útil para un liderazgo efectivo. Ésta se puede apreciar como la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes, crear entendimientos y obtener el aprecio de las personas; todo esto con el fin de utilizar esas relaciones personales para conseguir que todos se muevan en una sola dirección para que se produzca un mejor desempeño en la organización.

Finalmente, Chiavenato (2009, p. 346) dice que el líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. Las características humanas y participativas como brindar apoyo y el espíritu de equipo, son esenciales. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente

información y experiencias, evaluar los resultados y proporcionar realimentación, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional.

Las afirmaciones anteriores comunican una forma de pensar más social que el líder debe considerar adoptar para obtener los resultados que espera, entendiendo que la solución de problemas y el logro en conjunto de los objetivos establecidos es uno de los aspectos fuertes que las personas o seguidores de un líder en específico toman en cuenta.

En este sentido, el líder más efectivo es aquel que tiene la capacidad de comprender sus relaciones no como beneficios económicos u organizacionales, sino como el fundamento y el motor que construye una sociedad sana y provechosa para todos; asimismo, es aquel que sin la ambición de esperar algo a cambio soluciona problemas a las personas que se mueven en su entorno, entendiendo implícitamente que las personas que perciben de otros una ayuda suelen ser agradecidos y “devuelven los favores”, haciéndolo en todos los sentidos (personal, social, económico, entre otros).

Las afirmaciones anteriores están proyectadas en rumbos parecidos, ya que Lussier y Achua (2016, p. 10) mencionan que estas habilidades son vitales para la construcción de las relaciones interhumanas, así como Madrigal (2009, p. 4) que menciona que estas habilidades ayudan a trabajar en colaboración y resolver problemas de los demás, además de conseguir objetivos comunes; Hellriegel y otros (2009, p. 502) dice que éstas son parte

de la inteligencia emocional, y se manifiestan por medio del diálogo, buscando el consenso, como lo dice Chiavenato (2009, p. 346).

Se ha tomado la publicación de Lussier y Achua (2016, p. 10) como fundamentación teórica ya que le da una importancia vital a estas habilidades dentro de lo que se refiere al liderazgo.

2.1.4.3. HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIÓN

Estas habilidades son las que permiten conceptualizar las situaciones, seleccionar entre las opciones y aprovechar las oportunidades, las cuales están exclusivamente en la percepción y la mente del líder, por medio del proceso racional, el análisis de las alternativas y la maximización de los alcances de la organización, como lo dicen Lussier y Achua (2016, p. 10). Sin embargo, Chiavenato (2009, p. 346) expresa que estas habilidades permiten motivar a las personas para actuar, infundir pasión en los demás, desarrollar talentos y formar alianzas.

Sin duda estas habilidades auxilian a todos aquellos que están alrededor del líder como también a él mismo para escoger entre las alternativas que se le presenten en la organización y no desperdiciar ninguna oportunidad, por lo que el líder debe estar en un estado de constante aprendizaje para tomar decisiones correctas. Para los efectos de esta investigación se fija posición con Lussier y Achua (2016, p. 10), ya que su definición se relaciona con el líder y los efectos positivos que estas habilidades tienen en su trabajo.

Por último, se puede inferir que las habilidades de toma de decisión son todas aquellas capacidades que un líder debe poseer que permiten evaluar cada elemento que está ubicado en el entorno para deliberar sobre cuál es el rumbo correcto por el cual él y todo su equipo deben dirigirse tomando en cuenta todos los aspectos que serán afectados a causa de la decisión tomada. Cabe destacar que toda decisión es un punto de quiebre, ya sea grande, mediano o pequeño en el que está en cuestión el camino tanto del líder como de los seguidores y por esto se requiere el elemento pensante que escoja de manera efectiva el plan de acción para conseguir el éxito.

2.1.4.4. HABILIDADES CON BASE EN EL NIVEL GERENCIAL

Al respecto, Lussier y Achua (2016, p.10) indican que aunque los gerentes requieren las tres habilidades señaladas, la necesidad de cada una de ellas depende del nivel gerencial. Los gerentes de nivel superior requieren más las habilidades para la toma de decisiones e interpersonales que las técnicas; los de nivel medio necesitan un equilibrio de los tres tipos; los de primer nivel necesitan más de las habilidades interpersonales y técnicas que de las relacionadas con la toma de decisiones.

En relación a la idea anterior, dependiendo de su posición en la estructura organizacional los líderes deben poseer una u otra habilidad más desarrollada y que se adapte al nivel en el que está ubicado. Por ejemplo, en el caso de un líder de seguridad de una empresa éste debe tener internalizados los procesos llevados a cabo dentro de su área a la

perfección; en el supuesto de que éste no conozca los procedimientos del área de seguridad, deberá estar responsabilizado e involucrado para la relación existe frente a cada situación,

En sentido, del líder dependerá las habilidades gerenciales que desarrolle, esto sustentara en gran medida el éxito y buen desarrollo de los proyectos de la empresa

3. SISTEMA DE VARIABLE

3.1 DEFINICIÓN NOMINAL

Liderazgo

3.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de un grupo y llevarlo a realizar sus propios objetivos (Amaru 2009, p. 313)

3.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de un grupo y llevarlos a realizar sus propios objetivos dentro de la gerencia de operaciones de Bolivariana de Puertos de Maracaibo. Tal variable se abordará mediante un instrumento realizado por los investigadores (2017), tomando en cuenta las dimensiones e indicadores del cuadro de operacionalización que se presenta a continuación.

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

OBJETIVO GENERAL: Analizar el liderazgo en la gerencia de operaciones de Bolivariana de Puertos de Maracaibo.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Analizar los estilos de liderazgo en la gerencia de operaciones de Bolivariana de puertos de Maracaibo	Liderazgo	Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo estructurador - Liderazgo entrenador - Liderazgo alentador - Liderazgo delegador - Liderazgo carismático
Analizar las características del liderazgo en la gerencia de operaciones de Bolivariana Puertos de Maracaibo		Características del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad cultural - Habilidades para la comunicación - Habilidades relacionadas con las personas - Creatividad - Aprendizaje autodirigido
Analizar las habilidades del liderazgo gerencial en la gerencia de operaciones de Bolivariana Puertos de Maracaibo		Habilidades del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas - Habilidades interpersonales - Habilidades para la toma de decisión - Habilidades necesarias con base en el nivel gerencial

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2017)