



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
CURSO ESPECIAL DE GRADO: LIDERAZGO**

**FACTORES DE LIDERAZGO DETERMINANTES EN EL ÉXITO  
DE LAS ORGANIZACIONES. AÑO 2022**

**Asesor:**

**Prof. Luis R., Martínez**

**Autoras:**

**Yankerly del C. Silva H. C.I. 24.338.280**

**Karianny Belizario R. C.I. 27.320.764**

**Informe de Curso Especial de Grado Presentado como Requisito Parcial  
Para Optar a los Títulos de Licenciadas en Administración**

**Cumaná, marzo 2022.**



**Universidad de Oriente**  
**Núcleo de Sucre**  
**Escuela de Administración**  
**Departamento de Administración**

**FACTORES DE LIDERAZGO DETERMINANTES EN EL ÉXITO  
DE LAS ORGANIZACIONES. AÑO 2022**

**Asesor:**

Prof. Luis R., Martínez

**Autoras:**

Yankerly del C., Silva H. C.I. 24.338.280

Karianny Belizario R. C.I. 27.320.764

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador:

---

Profesor  
Luis R., Martínez  
Jurado Asesor

Cumaná, marzo de 2022.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>viii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<i>1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.- Objetivos de la Investigación .....</i>	<i>11</i>
<b>1.2.1.- Objetivo General .....</b>	<b>12</b>
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	12
<i>1.3. Justificación de la Investigación.....</i>	<i>12</i>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<i>2.1.- Antecedentes de Investigación .....</i>	<i>14</i>
<i>2.2.- Bases Teóricas.....</i>	<i>18</i>
2.2.1 Liderazgo .....	19
2.2.2 Organizaciones .....	29
2.2.3 Relación entre el Liderazgo y el éxito Organizacional .....	35
<i>2.3. Bases legales.....</i>	<i>36</i>
<i>2.4 Definición de Términos Básicos.....</i>	<i>38</i>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>

3.1. Tipo de Investigación .....	39
3.2. Diseño de la Investigación.....	39
3.3. Fuentes de Información .....	40
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	41
3.5. Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información .....	42
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>44</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>44</b>
4.1 Aspectos relacionados al proceso de liderazgo.....	44
4.2 Teorías que hacen señalamiento sobre el proceso de liderazgo.....	45
4.3 Factores de liderazgo que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones.....	47
4.4 Factores del proceso de liderazgo relacionado con el éxito organizacional. ....	49
4.5 Acciones estratégicas en base a los rasgos del líder, para el éxito organizacional.....	50
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>52</b>
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>57</b>
<b>HOJAS DE METADATOS .....</b>	<b>59</b>

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a mi Dios, por escuchar todas mis oraciones, por llenarme de sabiduría, por darme la fuerzas y guiarme por el camino correcto.

A ti madre, Jackeline Hernández, por darme la vida, por recordarme cada día desde la distancia ,que no importa cuántas veces me caiga lo importante es levantarme y continuar, a mi hija Sharon, por ser mi razón de seguir adelante, a mi hermano que aunque su presencia ya no esté con nosotros, sé que donde este, está orgulloso de mi, a mi tías Marisol, Jazmín, Amalia y Nancy por todo su apoyo y consejos, que por siempre hacer todos los sacrificios posibles para darme la mejor educación llena de valores.

A mi gran amigo de la universidad, ahora mi esposo y confidente, Miguel Bolívar, por confiar y creer en mí.

A toda mi familia y amigos en general que siempre estuvieron muy al pendiente siempre dándome alientos de esperanzas y confiar en que si podía lograrlo, muchas gracias.

A todos, gracias por formar parte de este proceso tan arduo pero tan gratificante, fueron y serán parte de mi crecimiento como persona y profesional.

**Yankerly Silva**

## **DEDICATORIA**

A ti mi Dios por guiar todos mis pasos y darme fortaleza para seguir adelante, por no dejarme y estar conmigo siempre ,escuchando mis oraciones y cuidándome todos los días de mi vida ,gracias Dios .

A mis padres Gladys Rodríguez ,y Ismael Belisario por dedicar su tiempo en mí ,por creer en mí ,bríndame su ayuda y amor ,por permite crecer y apoyarme en esta carrera que ya se culmina con tanto esfuerzo y dedicación .gracias padres .!Los amo!

A TI hermana GLaudismar Belisario, Te adoro, tú me has ayudado y brindado apoyo cuando más necesite, siempre has estado mí, gracias a ti hoy culmino mi carrera, por quererme y cuidarme. Somos dos tu para mi y yo para ti ..Te quiero un mundo gracias hermana.

A mi familia ,abuela ,tía ,tíos, primos, los quiero ,este logro es de todos ..Gracias por su apoyo incondicional y creer en mí.

A ustedes amigos ,luiggy Oropeza, Teresa Figueroa, Yelisber Malavé, María Paola Sánchez ,Julitza Rodríguez ,por estar presentes en mi vida y apoyarnos mutuamente ,ha sido un placer para mi haber compartido mis 5 años de carrera junto a ustedes .Los quiero gracias por todo.!!

**Karianny Belizario**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Oriente, por permitirme ser parte de tan maravillosa casa de estudios. La cual me deja muchos recuerdos felices la escuela de Administración y Contaduría, donde viví la más lindas experiencias y conocí a muchas personas increíbles. Hoy dueles a toda la comunidad Udista, veo mi hija crecer y me pregunto ¿dónde va estudiar cuando sea bachiller? Si te han destruido, pero nunca pondrán destruir tu esencia. La casa más Alta del Oriente siempre vivirá en todos los corazones udistas. ¡Que viva la UDO!

A todos los profesores que me enseñaron, prepararon y formaron para que el día de mañana sea un excelente profesional, con gran sentido de ética. Muchas gracias.

A mis amigos y todas aquellas personas que de alguna manera participaron y me alentaron para lograr este objetivo, esos que hoy se alegran y celebran conmigo, este logro, mi más sincero agradecimiento.

A mi compañera, Karianny Belizario, la cual nos conocemos, porque nos tocó compartir esta hermosa experiencia. Cumplimos nuestra meta. Les deseo todo el éxito personal y profesional.

A mi tutor, Profesor Luis Martínez, por su dedicación, paciencia, por orientarnos en la realización de esta investigación. Gracias de corazón, profe.

**Yankerly Silva**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias primeramente a Dios, por estar conmigo todos los días de mi vida y acompañarme.

Gracias a ti madre por estar conmigo y apoyarme todo este tiempo, por estar presente en cada uno de mis pasos, a mi familia y amigos por estar allí apoyándome.

Te doy gracias a ti hermana, que has sido parte importante de este logro con tu ayuda y apoyo ya he logrado una parte de mis sueño. y no puedo dejar de darte gracias a ti mi amigo Luiggy que me has brindado tu ayuda y apoyo ..Aquí estamos lo logramos...Mil gracias te quiero.

A todos los compañeros de clases con el cual conviví en cada semestre, conocí y compartí momentos especiales a pesar de las circunstancias.

Gracias a la “Casa más alta”, Universidad de Oriente por abrirme tus puertas y permitirme formar parte de tan prestigiosa, inigualable y maravillosa universidad, gracias a los profesores que continuamente con si dedicación, entrega a y amor, nos brindaron de sus conocimientos y valores, que nos ayudaran en nuestro día como profesionales.

A usted Profesor Luis Martínez por ser nuestro tutor, por su paciencia y dedicación para con nosotros y la realización de este trabajo de investigación.

A todos ustedes: ¡¡Muchas gracias!!

**Karianny Belizario**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**FACTORES DE LIDERAZGO DETERMINANTES EN EL ÉXITO  
DE LAS ORGANIZACIONES. AÑO 2022**

**Autores:** Yankerly Silva, Karianny Belizario

**Tutor:** Prof. Luis R. Martínez

Fecha: marzo 2022

**RESUMEN**

El presente documento tiene como objetivo identificar los factores de liderazgo determinantes en el éxito de las organizaciones. Para esto se revisaron varias fuentes utilizando para la búsqueda las palabras liderazgo, estilos de liderazgo en las organizaciones, y factores de liderazgo en una Organización, se seleccionaron 10 artículos publicados entre los años 2013 y 2020, en los cuales se evidenciaron los estilos de liderazgo y las características de los líderes, teorías del liderazgo, que propician que las organizaciones tengan éxito en sus procesos, estableciendo de esta manera, el impacto tanto positivo como negativo, que puede llegar a tener el liderazgo en el desarrollo de procesos organizacionales. Entre los principales hallazgos se encontraron escenarios en los cuales, dependiendo del estilo de liderazgo, hay influencia en el clima organizacional, en la productividad de la empresa y el desempeño del personal, siendo estos más productivos en cuanto a las labores que se les asignaron. La finalidad de esta investigación tipo documental, donde se recolectó información en relación al tema de estudio, y posteriormente se analizó la misma, buscando dar respuesta al problema planteado al factores estudiar de liderazgo eran determinantes para el éxito en las organizaciones.

Palabras Claves: Líder, Liderazgo, Organización.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia se ha hablado constantemente del concepto de liderazgo, el cual, como es de conocimiento general, ha sido crucial para todas las organizaciones sin importar su naturaleza, ya sean de carácter social, político, empresarial, deportivo, o hasta militar. Debido a su importancia e impacto, el liderazgo se ha convertido en tema de numerosas investigaciones de la actualidad (Friedman, 2010, citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 118).

Con la evolución del entorno social humano y la aparición de la producción de bienes y servicios como respuesta a las necesidades demandadas por la sociedad, se hizo necesario que las organizaciones se plantearan la forma en que sus esfuerzos pudiesen encaminarse hacia un resultado homogéneo en conjunto con sus fortalezas y debilidades, es por esto que aparecieron diferentes teorías acerca del liderazgo empático y sus formas de contribuir en la motivación y empoderamiento de sus colaboradores.

Se han contemplado distintas definiciones hasta la actualidad del término liderazgo, sin embargo, para este caso se va a tomar como referencia y punto de partida el concepto de liderazgo como “el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos” (Davis y Newstrom, 2003, citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 118). Además, se tendrá en cuenta la idea de que los líderes exitosos “cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos” (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala. 2016, p. 139).

El presente documento tiene como objetivo identificar los factores determinantes de liderazgo en el éxito de las organizaciones. Asimismo, se busca definir y conceptualizar de manera general acerca de los diferentes aspectos que abarca el tema de liderazgo, los factores que influyen y conducen al éxito de las organizaciones, y cuál es su relevancia e impacto en el talento humano dentro de los diferentes cargos.

La presente investigación tuvo como interés estudiar factores de liderazgo determinantes en el éxito de las organizaciones, entendiendo que si se aplica el liderazgo adecuado y que influya de manera positiva se podría garantizar un clima laboral adecuado donde se incrementaría la productividad, el sentido de pertenencia, habría mayor empatía entre compañeros y además se reflejará en mayor retención de personal que contribuya en el cumplimiento de metas de la organización.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos presentados de la siguiente manera: Capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II, que abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos.

Un Capítulo III, que va a guiar el desarrollo del trabajo, el cual se mencionan: tipo de investigación, diseño de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de clasificación y análisis de la información.

El capítulo IV incluye el análisis e interpretación de la información obtenida para el estudio y realización del tema de investigación.

Por último, donde se plantean las conclusiones, recomendaciones y finalmente se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse ¿cómo solucionar un problema?

“Un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo” (Arias, 2012:39). En este sentido, lo desconocido se presenta como un problema para el científico, quien se plantea preguntas sobre aquello que no conoce y que deberá responder mediante una labor de investigación. Las respuestas que se obtengan constituyen las posibles soluciones al problema.

Rodríguez (Angulo, 2011: 55) expresa que: “El problema de investigación, es el inicio o detonador de toda indagación; es lo que desencadena el quehacer científico.” Es decir, si no hay problema no hay investigación, ya que, a raíz del surgimiento de éste, se ponen en práctica diversas técnicas o métodos para la solución del mismo. Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto; a mayor claridad corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria, el investigador debe ser capaz de entender el problema y verbalizarlo. De ahí que, en este primer capítulo se abarca el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación que tuvo la investigación que se desarrolló.

## 1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación

El liderazgo es un tema que ha apasionado a muchas generaciones de académicos en diferentes partes del mundo, teniendo como patrones de estudio a diferentes eruditos anglosajones y algunos de habla hispana que han dedicado sus vidas a descifrar una serie de incógnitas que se solapan y esconden en diferentes culturas, organizaciones y corporaciones empresariales.

Los autores Bennis y Nanus (2008), expresan que el liderazgo es la capacidad de influir y organizar a los miembros de una organización, es un acuerdo entre los líderes y los seguidores. El liderazgo es un proceso de influencia de las actividades de un individuo o grupo en esfuerzos hacia el logro de las metas, en una situación dada. El hombre constantemente tiene que tomar decisiones, las cuales son sencillas cuando de situaciones claras y familiares, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, el ser humano busca apoyo.

Por su parte Robbins y Judge (2013), puntualizan que “el liderazgo es la habilidad que se ejerce para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de temas, remarcando que no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. Asimismo, afirman que todas las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida a fin de alcanzar una eficacia óptima; siendo que en la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, elaboren visiones del futuro e inspiren a los órganos de las organizaciones que deseen lograr tales visiones”. (p. 367).

Se refiere que el liderazgo es un talento que no todos lo tienen a pesar de los cargos y jerarquía que ocupen dentro de una organización, por tanto,

se define el liderazgo como un potencial efectivo desarrollado por algunas personas influyentes dentro de un contexto.

Por su parte, Bass y Stogdill (1990), categorizan el liderazgo como: un proceso, un individuo, un arte, un controlador de los demás, un modo específico de persuasión, una expresión de determinadas conductas de los sujetos que dirige, un instrumento para la consecución de metas, un proceso de influencia, una interacción grupal y una diferenciación de rol.

Es así como el liderazgo se convierte en un factor generador de las condiciones necesarias para que los miembros de una organización pasen a ser una comunidad de significados y que se obtengan niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de las mismas personas, al igual que un sentido de pertenencia y participación para lograr el objetivo central de dichas organizaciones.

Dos de las teorías que enfatizan en el rol de los seguidores son: la Teoría del Intercambio Social de Hollander (1978), y la Teoría del Intercambio líder miembro de Graen y Scandura, (1987) (citado por Terroni, 2002). La primera, identifica que el líder de un grupo, es el individuo que posee la mayor autoridad Homan (1961), Hollander y Julian (1969,1970)); lo que identifica los líderes es que ellos pueden influenciara otros, más de lo que ellos mismos son influenciados. (Terroni, 2002). Hollander (1978) denominó a este intercambio, Teoría de la aproximación transaccional del liderazgo, la cual sugiere que la relación líder-seguidor, se construye a partir de un intercambio de beneficios, ya que los líderes dan algo a sus seguidores y ellos a su vez dan algo a cambio.

La segunda teoría, sugiere que la calidad de la relación entre líderes y seguidores depende de la satisfacción y del desempeño del empleado. El modelo plantea, que existen dos tipos de grupos de seguidores, los que están dentro del grupo, y los que están fuera del grupo. El primer grupo, hace parte de los seguidores más cercanos al líder y tienen relaciones positivas de alta calidad, caracterizadas por mayores niveles de confianza y buenas relaciones interpersonales (Graen, 1976).

En consecuencia, el líder les dedica más tiempo, valora más sus aportes y les asigna mayores recursos. Ellos a su vez asumen mayores responsabilidades y se convierten en un gran apoyo al líder (Dienesch y Liden, (1986) citado por Salgado et al, 2002). Por el contrario, los que están fuera del grupo, mantienen una relación de baja calidad con el líder, y tienen menor acceso a él, suministra menores recursos y restricciones en términos de relaciones y de información laboral.

Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos. En primer lugar, reconociendo a un líder cuándo existe un ajuste entre las características de las personas y las ideas implícitas de los perceptores, y en segundo lugar, a partir de los éxitos y fracasos que haya tenido el líder y su efectividad en el rol emprendido (López Zafra, 1998, citado por Castro, 2006). Los líderes cuentan con ciertas representaciones sobre sus seguidores que modelan la relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, Chiu y Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong y Dweck, 1999; Castro, 2006).

Tradicionalmente se entiende al liderazgo como la forma en que un individuo lleva las riendas de una organización, por ende es quien debe desarrollar los planes y estrategias que conlleven a que la empresa tenga

éxito y pueda existir un cumplimiento de las metas y objetivos trazados, dicho esto, es importante que la persona encargada elija muy bien qué tipo de liderazgo ejercerá, para así poder llegar a todos y cada uno de los colaboradores, de forma en que estos tengan claro cuál es el papel que desempeñan en la organización y contribuyan a que haya un desarrollo de la compañía.

En esta medida, a comienzos de los ochenta, la aparición de una serie de factores explica la vehemente acogida que tuvo la preocupación sobre la cultura de la empresa. Por un lado, surgieron factores empresariales que le dieron una nueva visión a las organizaciones desde el punto de vista monetario; y por otro lado, factores sociopolíticos, que permitieron que la reestructuración de la organización se adelantara y los factores que influyeron en la inquietud por la cultura de las organizaciones.

En Latinoamérica el liderazgo está directamente relacionado con una autoridad forzada y ese se ha convertido en el camino fácil tanto para líderes como para la misma sociedad. En el ámbito empresarial, el posicionamiento del liderazgo ha caído en las etiquetas: ser líder para ser exitoso, rico y visionario, eso genera una posición, poder influencia, que al fin de cuentas es la cara empresarial de esa carga autoritaria que vinimos arrastrando en nuestras culturas. Las organizaciones en Latinoamérica han sufrido transformaciones durante la última década en razón al aumento de demandas del mercado, la globalización y la apertura tecnológica que les exige ampliar y modernizar su estructura, sus políticas y la forma de relacionarse entre sí y con el exterior.

En tal sentido, el liderazgo influye de manera positiva en la gestión de la autoridad se enfoca desde el carisma, la comunicación y la motivación: es

el líder reconocido por su gente, en el otro extremo, bajo un liderazgo negativo predomina el uso del poder, las normas y los resultados por encima de las personas a las que dirige.

América Latina es por lo tanto un continente en movimiento que más allá de la diversidad de situaciones nacionales, conlleva procesos sociales innovadores que en el panorama internacional emerge con dinamismo tanto a nivel económico como político. Sin embargo, la región es vulnerable y no está exenta de los múltiples riesgos que implica adentrarse en el entorno internacional, el cual es incierto y tiene que hacer frente a importantes desafíos (Quenan et al., (2014).

Este contexto evidencia una serie de desafíos para las organizaciones, desafíos que han posibilitado cambios dados desde el Estado y desde cada sector productivo de tal manera que se han gestionado de forma productiva, políticas y estrategias que permitan un mejor manejo del talento que afronte esta nueva dinámica. Es claro que esto se ha dado a nivel de sus líderes, lo que implica desarrollos que han agregado valor en la gestión del talento humano, de tal manera que las estrategias corporativas se han orientado al aprovechamiento máximo de sus recursos, posibilitando mayor acceso al conocimiento, a la enseñanza técnica y superior, al incentivo a profesionales cualificados y a la apertura de nuevos talentos

Cuando el liderazgo es muy débil y no existe una claridad en cuanto a quien tiene el poder o las riendas del grupo o de una organización, comienza a parecer, y cada ve con mayor fuerza, intentos de dominio para lograr el liderazgo. A esto se le ha denominado lucha por el poder. El grupo tiende a proporcionarse la cabeza que necesita. En este fenómeno se ve claramente la dinámica de la relación dual que es esencial en el proceso de liderazgo

En Venezuela, las organizaciones periódicamente se han visto en la necesidad de replantear sus estilos de liderazgo y sus prácticas gerenciales, bajo el claro conocimiento de los cambios que se han originado en el entorno desde todos los espacios: económicos, sociales, políticos entre otros, y donde en especial, se ha visto impactado el talento humano que habita dentro de ellas. El líder en las organizaciones es sistemáticamente estudiado, pues su gestión incide de manera favorable o no en los resultados. Su impacto en los seguidores puede derivar en clima laboral saludable o improductivo, su forma de interactuar con el equipo de trabajo determina la sinergia o el enfoque único donde se limita la participación, pues justamente el liderazgo influye.

Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas.

Las organizaciones exitosas requieren directivos y líderes que entiendan y manejen el control emocional, la autoconfianza, la comunicación, la motivación y la capacidad de crear e innovar planes estratégicos que contribuya a la motivación del equipo hacia objetivos comunes. En un entorno de máxima especialización, la productividad depende de la adecuada coordinación, y en este sentido, el dominio y uso de éste puede ayudar para evitar crisis, entre otros problemas que puedan generar pérdidas y baja productividad en grandes y pequeñas empresas. Partiendo de estos planteamientos, se generó la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores de liderazgo determinantes para lograr el éxito en las organizaciones?

Asimismo, se plantean otras interrogantes como:

- ¿Qué aspectos están relacionados con el proceso de liderazgo?
- ¿Cuáles teorías hacen señalamiento sobre el proceso de liderazgo?
- ¿Cuáles factores de liderazgo influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones?
- ¿Qué factores del proceso de liderazgo están relacionados con el éxito organizacional?
- ¿Cuáles serían las acciones estratégicas en base a los rasgos del líder, para el éxito dentro del contexto organizacional?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

Objetivo, es aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso, se refiere a metas en términos de conocimiento, los conocimientos que el investigador pretende obtener (Arias, 2012). En este orden de ideas: objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado.

En este caso, el objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Mientras que los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de este.

### **1.2.1.- Objetivo General**

Identificar los factores de liderazgo que determinan el éxito en las organizaciones. Año 2022

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

- Describir los aspectos relacionados con el proceso de liderazgo.
- Conocer las teorías que hacen señalamientos sobre el proceso de liderazgo.
- Develar los factores de liderazgo que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones.
- Determinar los factores del proceso de liderazgo relacionados con el éxito organizacional.
- Diseñar acciones estratégicas en base a los rasgos del líder, para el éxito dentro del contexto organizacional.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Esta investigación parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar los factores del liderazgo determinantes de éxito de las organizaciones, ya que permite conocer los cambios en las personas y en las empresas, a su vez e innovar estrategias adecuadas que ayudan en el desarrollo de funciones correctas dentro de la empresa.

Cabe resaltar que el liderazgo puede influenciar de forma positiva como de forma negativa el clima organizacional. El líder puede incrementar la utilidad productiva de la organización si tiene en cuenta la forma de

comunicación más asertiva con sus seguidores y a su vez adopta estrategias que tengan en cuenta las principales expectativas de su equipo de trabajo. Históricamente se ha abordado el liderazgo como uno de los temas de mayor relevancia en las organizaciones, sin importar las características de la misma, dado a que si este se ejerce de manera eficiente puede llevar a la consecución de grandes beneficios para las organizaciones.

Por esta razón, se considera de vital importancia analizar diferentes aspectos, para saber cuáles factores de liderazgo son los más apropiado para lograr el éxito a nivel organizacional, teniendo en cuenta las facultades intelectuales de quien ejerce el liderazgo, igualmente se ve necesario tener en cuenta las características de las personas que integran el equipo de trabajo y la manera en que desarrollan sus actividades.

Ahora bien, en la actualidad, los retos organizacionales están resultando cada vez más interesantes pero también más complejos, puesto que, temas como tecnología, globalización, redes sociales, revolución ecológica, crisis de valores, entre otros, conlleva a que se conviertan en actores de una sociedad donde se aspira productividad, calidad de vida, calidad emocional y desarrollo integral. De modo que, las organizaciones continúan siendo espacios para repensar todos estos elementos y el liderazgo una disciplina fundamental para impulsarlos.

De allí que, este trabajo además tiene como finalidad servir como fuente de indagación para investigaciones futuras que se haga sobre los diferentes factores de liderazgo dentro de las organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Arias (2012:106) expresa que: “El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental – bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. Por su parte, Bales (2002:91) expresa que el marco teórico es “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos a temas específico elegido para su estudio”.

El marco teórico es el pilar fundamental de cualquier investigación. La teoría constituye la base donde se sustentará cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo de un trabajo de grado. Incluso de cualquier escrito de corte académico y científico. El desarrollo teórico permite la interpretación de resultados y, finalmente, la formulación de conclusiones. Lo integran los temas de investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En este capítulo, se presentan los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas y legales.

#### **2.1.- Antecedentes de Investigación**

En esta sección se presentan trabajos de tesis de grado, ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado. Es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con éste, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión.

Para Arias (2012:106) “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Por su parte, Bales (2002:27) señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”.

Se trata de una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. Consultando antecedentes libramos el riesgo de investigar lo que ya está hecho (Tamayo, 2004:146).

De acuerdo a ésta investigación se encontraron los siguientes antecedentes:

En México, Cruz y Rodea (2014), realizaron una investigación cualitativa de Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca). El objetivo principal de esta investigaciones, diagnosticar los factores del Liderazgo Transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados en la empresa.

Para ello, se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados para saber qué elementos del liderazgo transformacional tiene y de cuales carecen posteriormente.

En esta investigación se concluyó, después de haber analizado las respuestas del cuestionario, que no se puede dar cuenta que todos los empleados de la empresa necesita un cierto porcentaje para llegar a ser un líder transformador.

Se puede decir, que el liderazgo transformacional busca estimular tanto al líder como a los seguidores y que se llegue a realizar una transformación interna en el individuo logrando así resultados importantes y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la organización. Las organizaciones actuales necesitan irse adaptando a un ambiente global que se transforma con rapidez. Dicha investigación nos sirvió de aporte a nuestro trabajo de investigación en cuanto a los tipos de liderazgo, sus teorías y ámbito de estudio.

En Colombia, Paola Muñoz (2016) desarrollo una investigación documental sobre el liderazgo organizacional para llevar a cabo esta investigación reviso varios libros de autores reconocidos, el objetivo era analizar los diferentes tipos de liderazgo según los conceptos y definiciones de los diferentes autores.

Finalmente concluyo, que el líder es un ser humano como tal; no es perfecto, es un ser que lucha por cada ser cada día ser mejor, equivocándose y corrigiendo, lo que lo diferencia del resto es que cohesiona y recuerda los objetivos más grandes del grupo para que esté ;en el recorrido del camino.

En Perú Bach. Taype (2020) desarrollo una investigación descriptiva con el objetivo de Establecer la relación entre el liderazgo y clima

organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019. La población de estudio lo conformo 120 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo de la sede del distrito de Ate. La muestra es de tipo probabilística, hallada por la Técnica de Muestreo aleatorio simple (MAS). Siendo finalmente representada por 91 colaboradores administrativos, de ambos sexos de la sede del distrito de Ate.

El estudio determinó una relación  $\rho = 0,601$  entre las variables liderazgo y clima organizacional, demostrando que existe una relación positiva y de nivel moderada, con un grado de significancia menor al 0.05; determinando que existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019. Dicho resultado tiene similitud con el estudio de Salvador (2017), quien concluyó que el liderazgo se relaciona significativamente con el clima laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas. (Rho Spearman = 0.597

La investigación centra su interés en el estudio del liderazgo en el ámbito organizacional en razón que constituye una influencia positiva para el logro de los objetivos, ya que promueve el crecimiento y desarrollo organizacional, en resumen, hace posible un buen clima organizacional, que es necesario para el éxito. Dicha investigación, nos sirvió de aporte teórico a nuestro trabajo, lo cual constituye una contribución académica científica que puede ser tomada en cuenta para futuras investigaciones.

En Colombia, Juárez Acosta (2013), realizó una investigación descriptiva, documentada del liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica, se concluyó que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó

anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Po tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones. El trabajo nos sirvo de aporte teórico, reforzando las investigaciones anteriores m en cuanto a conceptos y deferentes puntos de vista de autores.

## **2.2.- Bases Teóricas**

Para Arias (2012:107), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.”

De igual manera, Tamayo (2000:66), define las bases teóricas como:

Un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema, dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea la base teórica presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin ésta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta,

y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

En esta sección se desarrollaron las bases que hacen soporte a la investigación, con respecto a los factores de liderazgo determinantes en el éxito de la organización, cada momento histórico ha producido una idea concreta de qué es liderar y por ello ha desarrollado un modelo particular sobre el liderazgo. De ahí, que existan diversas teorías sobre el liderazgo, en muchos aspectos complementarias, y que se pueda identificar en ellas el momento histórico en que fueron construidas. Como muy bien dice Stogdill :

Hay tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto” Stogdill (1974)

### 2.2.1 Liderazgo

#### **Definición de Liderazgo**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), se puede definir el liderazgo como: “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.”

Por su parte el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define el liderazgo como: “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Dentro del marco teórico desarrollado alrededor del tema liderazgo se puede hablar de dos corrientes: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. Tal y como lo afirma Martínez, C y otros (2007):

“Dentro de las teorías desarrolladas en torno al estudio del liderazgo, se pueden conseguir dos grandes orientaciones: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. En el liderazgo centrado en la persona conseguimos la teoría del liderazgo como rasgo de personalidad desarrollada por Stogdill quien manifiesta que el líder tiene rasgos como la inteligencia, comprensión profunda de la situación, fluidez verbal, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad, participación social y posición Socioeconómica. También se encontró la teoría de las características desarrolladas por Ghiselli quien concluyó que las características más significativas de los líderes son: la capacidad de supervisión, la motivación para realizar planes, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en sí mismo y su poder de decisión”.

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

Diversas perspectivas han tratado de explicar al liderazgo, teniendo en cuenta que constituye uno de los tópicos más controversiales, difíciles de definir y a la vez complejo, dentro de la psicología teórica (Cuevas y Díaz, 2015). Desde la perspectiva de Jiménez y Villanueva (2018), el liderazgo se refiere a un proceso de influencia grupal, que tiene como objetivo alcanzar una visión o conjunto de metas. En tal proceso, existen fuentes formales de influencia, como por ejemplo la dirección de una empresa, aunque también se pueden apreciar comúnmente, procesos de liderazgo informales, como a la hora de decidir donde almorzar, cómo celebrar los cumpleaños, etc.

Actualmente, se utiliza un nuevo enfoque de corte universal, para fomentar el desarrollo del liderazgo a través del aprendizaje basado en juegos o videojuegos. Una tendencia que gana cada vez más, la atención de profesionales e investigadores, debido a ello, existen numerosos estudios que defienden los efectos positivos de los juegos para aprender y desarrollar conocimientos, sin embargo, se necesita mucha mayor investigación que permita conocer a profundidad cuáles son las demás variables que pueden influir en el desarrollo del liderazgo a través de los juegos (Sousa & Rocha, 2019).

Se puede afirmar que el liderazgo, se trata de un tópico controversial, complejo, que involucra un proceso sea formal o informal, de influencia, interacción, cambio y motivación grupal, donde interviene determinado equipo y se encuentra orientado a alcanzar la visión, objetivos, metas y cambios organizacionales.

## Origen

El liderazgo se encuentra presente desde los inicios de la humanidad, existiendo documentación que tratan sobre el liderazgo en la antigua civilización de Sumeria, en el siglo 50 AC, y con el transcurrir del tiempo ha ido dejando huellas en las civilizaciones de Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, teniendo la influencia y aportes de los militares y las religiones, hasta llegar a nuestros días, pero el vocablo liderazgo deriva de la palabra Líder que su vez proviene del inglés 'leader', fue una palabra que designaba tradicionalmente a alguien que tenía una cualidad desconocida que motiva a otras personas a seguirla.

### *2.2.1.1 Teorías de Liderazgo*

#### a. La teoría de los rasgos.

De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo es algo innato, y la identificación de aquellos rasgos presentes en los líderes, permitirían diferenciarlos de quienes no lo son. Del mismo modo, los autores señalan que determinados rasgos permiten a las personas manifestar el liderazgo mejor que otros. Del mismo modo, esta perspectiva ejerce una comparación entre los rasgos de personalidad y las conductas que constituyen al liderazgo (Özbağ, 2016). El enfoque central se encuentra en establecer una personalidad clave y cuales son aquellos rasgos de personalidad que son compartidos por los grandes líderes. Sin embargo, ha sido criticada, debido a que, en diversas ocasiones, individuos que obtuvieron rasgos similares han resultado utilizando diferentes estilos de liderazgo (Revelle&Wilt, 2013), e incluso se han encontrado diferencias donde unos se situaron en papel de

líder, pero otros como seguidores, independientemente de las características en común.

b. Las teorías de contingencia.

Estas teorías enfocan a los estilos de liderazgo, como dependientes de la situación en la que se encuentre el líder. Es decir, se centra particularmente en el entorno, pretendiendo determinar qué estilo es el más propicio para cada momento. Por ello, señalan que ningún estilo es mejor que otro, sino que dependerá de las cualidades, las conductas y necesidades del contexto (Sims, Faraj&Yun, 2009). De este modo, han logrado establecer claves de éxito para los líderes, por ejemplo, lograron determinar que, si se toma en cuenta las cualidades de los seguidores y aspectos de la situación, los líderes entraban en capacidad de realizar mejores evaluaciones de las necesidades del entorno, generar un balance más objetivo y ajustar la conducta propia o regular la de grupo.

De esta perspectiva derivan las teorías situaciones, aquellas que proponen que un líder elige el mejor curso de ejecución en base a diversas variables situacionales, dependiendo de lo que se demande en dicho contexto. Pudiendo agregar nuevas habilidades como la capacidad de cambiar de opinión acerca de los seguidores, de la situación, estado mental y emocional hasta encontrar un estado que favorezca la mejor toma de decisiones.

c. Las teorías conductuales.

Estas teorías defienden el postulado de que los líderes se hacen o se forman, independientemente de si poseen ciertas características de modo innato. De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo podría ser aprendido mediante la observación y el aprendizaje al igual que ocurre con varios otros comportamientos.

Dentro de esta clasificación se encontrarían la teoría X y teoría Y de McGregor, la primera funcionaría para aquellos tipos de personalidades que evaden las responsabilidades, prefieren ser mandados y trabajan con la finalidad de conseguir una compensación económica. En el otro extremo, se encontrarían aquellos individuos que valoran el trabajo en sí mismo, tienen cierta tendencia a asumir responsabilidades, están llenos de creatividad, independencia y son activos, con ellos funcionaría la teoría Y. Aquí, el punto de encuentro se genera cuando dependiendo de la concepción de líder que se tenga, se ejercerá un determinado estilo, que puede fluctuar desde lo participativo hasta lo autoritario. Por lo tanto, el liderazgo desde esta perspectiva se basa en las conductas que muestran los sujetos y de las cuales, se puede desprender o deducir el liderazgo.

Incluso hoy en día, se tienen nuevas propuestas teóricas que explican el liderazgo, como los que se enfocan en el liderazgo emergente, entre los que se pueden mencionar al paradójico, al liderazgo de empoderamiento o el orientado al servicio o liderazgo emergente servidor (Huertas, Gallego & Lloréns, 2019).

#### **d) Teoría Clásica**

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Blake y Mouton (1964), quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa. Donde estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero se centraron en cinco estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todo los demás. representa el interés hacia las personas. Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

Blake y Mouton: representan los estilos de liderazgo en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical

Autócrata (9,1): caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.

Paternalista (1,9): enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.

Burocrático (1,1): Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.

Democrático (5,5): Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.

Transformador (9,9): Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación

Blake y Mouton, concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo. El estilo de liderazgo transformador, se considera el más conveniente para que un líder o administrador lo ejerza.

#### *2.2.1.2 Rasgos del Líder*

De acuerdo con un estudio realizado por Putra y Cho (2019), existen nueve cualidades específicas de un líder eficiente las cuales se presentan a continuación:

- Respeto: entendido como un sentimiento de sensibilidad, en donde se muestra cordialidad a todos los colaboradores, lo que incluye no despreciar sus actividades realizadas arbitrariamente y tratar a todo el equipo de trabajo de manera justa y equitativa a nivel profesional.
- Compasión: entendida como forma de mostrar empatía y preocupación por parte del líder hacia sus seguidores (colaboradores). Esto brinda a los colaboradores una sensación de seguridad, e impacta positivamente en su desempeño laboral, ya que aumenta su autoestima y esto a su vez, podría hacerlos más productivos.

- Comunicación efectiva: es de suma importancia la forma en que los líderes se dirigen hacia sus seguidores (colaboradores). Mediante la comunicación, los líderes pueden influir en las percepciones que tienen los seguidores, en donde se puede establecer este proceso como efectivo o ineficaz.
- Experiencia: que hace referencia al conocimiento y habilidades en una materia determinada. Dado esto, un líder experimentado es capaz de manejar una situación específica de tal manera que tendrá un impacto significativo en el desempeño de sus seguidores (colaboradores).
- Delegación efectiva: delegar o colocar a los empleados en los puestos para los que son más adecuados y capacitarlos para tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus tareas específicas. Esto hace que los colaboradores se sientan importantes y motivados al darles un sentido de responsabilidad dentro de la organización.
- Da reconocimiento: reconocer el trabajo realizado por los colaboradores, en lugar de fijarse únicamente en los errores, siembra un sentimiento satisfacción y felicidad en los empleados, hecho el cual los motiva.
- Sociable: cuando los líderes pueden mantener interrelaciones humanas positivas mediante una comunicación participativa, especialmente con los colaboradores, se propicia un ambiente de trabajo agradable para ellos.

- Control emocional: los líderes que expresan positivamente sus emociones son capaces de inspirar a sus colaboradores, mientras que, si expresa negativamente estas, puede impactar negativamente en el desempeño laboral de sus colaboradores.
- Organización: cuando se gestiona ordenadamente, en especial al capital humano y su logística, este tiende a ser más participativo en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Según Goleman (2017), para ser buen líder se necesita tener inteligencia emocional la cual consta de los siguientes atributos:

- La autoconciencia: es el primer componente de este atributo que consiste en conocer de manera exhaustiva las emociones, lo impulsos, las necesidades y las fortalezas y debilidades de nosotros mismos, es decir conocerse a sí mismo.
- La autogestión: consiste en la manera de cómo gestionamos nuestras emociones, específicamente cómo controlamos nuestros impulsos, e incluso cómo los utilizamos de manera útil.
- La empatía: esta es la dimensión de la inteligencia emocional que se reconoce más fácilmente, que consiste en ponerse en los zapatos del otro, lo cual no equivale a sensiblería sino a comprender el momento que vive el otro y a acompañarlo para que lo supere.
- La capacidad social: se trata de la manera como el líder gestiona las relaciones con los demás, lo cual no es cuestión de una simple

simpatía sino el lograr que los colaboradores a su cargo avancen en la dirección deseada para conseguir los propósitos y metas propuestas en la organización.

### 2.2.2 Organizaciones

El concepto de organización se caracteriza por ser un “concepto polisémico”, en donde los diferentes autores y corrientes, permiten dar una definición de acuerdo al carácter y el contexto donde dichos autores se desarrollan.

La administración por ejemplo define la organización como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las conforman, entendidas estas estructuras como la normatividad, los espacios físicos y las jerarquías, de igual forma se puede definir también como unidad planificada y estructurada de acuerdo a los objetivos propuestos por un eje o ente cohesionador. De esta manera, la organización a nivel administrativo involucra la división del trabajo, las unidades de producción, los subsistemas estratégicos de control, de educación y de apoyo, a la dinamización de los procesos que avalen la calidad de los resultados.

Factores como la evolución, desarrollo y crecimiento de la sociedad, permitió también el progreso de las organizaciones, además, surgieron diversas teorías para explicar el fenómeno organizativo de la sociedad. La madurez de la industrialización coincidió con la aparición de diferentes esquemas teóricos interpretativos del mundo de las organizaciones (identificadas con la acción laboral), que forman lo que se ha denominado,

las teorías de las organizaciones laborales o teorías de la organización en el trabajo (Albi, 1997, p. 87).

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2000), se define la organización como el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado. El elemento central de esta definición está dado por la consecución del objetivo que se debe alcanzar, y para ello, se requiere de la capacidad y las herramientas adecuadas para lograrlo: (conocimiento, estrategias, conceptuales y teorías adecuadas para tal fin, etc.), y posibilitado por la interacción entre un grupo de personas con un interés común. Además, se utiliza la organización como una herramienta eficaz para conseguir o que la personas se proponen buscar mediante la interacción con otras personas.

#### *2.2.2.1 Origen*

#### *2.2.2.2 Definición de organización*

Chiavenato (2004), presenta la definición de organización desde dos perspectivas diferentes las cuales son:

1. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este

sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

Melinkoff (2010) la define como un medio para alcanzar diversos fines dentro del conjunto de actividades que el hombre realiza. En este sentido, el trabajo que el hombre realiza como forma de producción implica la combinación de factores como maquinas, instrumentos de transformación, edificios, transporte, entre otros, que coadyuvan en la formación de una organización.

En este orden de ideas, Fuenmayor (2002) amplía el concepto diciendo que una organización no es el conjunto de sus edificaciones, de sus empleados ni de sus recursos. Tampoco lo es el conjunto de todos esos posibles conjuntos. Lo distintivo de una organización son sus actividades específicas. En este sentido, todas esas actividades forman un sistema que pretenden realizar determinada función o lograr un fin específico. Así, una organización vista como sistema ordenado de actividades no se debe interpretar como un ente con ubicación espacio-tiempo como en el caso de las ciencias naturales, pues se refiere más a una estructura abstracta, compleja, intangible y en algunos casos hasta llega a ser subjetiva.

Por su parte, Dávila (2002) señala que la organización es un ente social creado intencionalmente por una persona o conjunto de personas que está orientado al logro de objetivos establecidos mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales. El concepto es amplio y no se circunscribe a la definición tradicional de empresas, pero tampoco lo suficientemente amplio como para generalizar y conceptualizar todas las formas organizativas bajo un mismo concepto pues su definición dependerá drásticamente en sus

objetivos, sus miembros, su estructura y sus criterios de efectividad, entre otros. Mientras que para Dávila (1997) la organización concretamente es un fenómeno que permite comprender el proceso de construcción de la sociedad moderna.

La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Chiavenato (2000) define a la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente.

### *2.2.2.3 Teorías Organizacionales*

#### a. Las teorías organizacional clásica.

Son tres corrientes de pensamiento que se generaron durante el florecimiento industrial de la mano de Frederick y Taylor (1911), Max Weber y Henry Fayol (1917). Se centran en conceptos formales relacionados con la gestión y la eficiencia laboral.

- El enfoque de la gestión científica de Taylor corresponde a la primera de las teorías organizacionales clásicas. Se centra en el aumento de la productividad a través de la confianza mutua entre gerencia y los empleados y sienta las bases de procesos administrativos como la división de trabajo, la selección y capacitación del personal.

- El enfoque burocrático de Weber es la teoría clásica que explica la importancia de la jerarquía, las normas, los procedimientos y la toma de decisiones imparciales sobre el personal.

- Fayol, por su parte, documenta la teoría administrativa, a través de la cual postula principios como la especialización de las tareas, la unidad de mando, la remuneración justa, los comités de trabajo, entre otros.

#### b. Teoría organizacional neoclásica

Las teorías neoclásicas se centran en la importancia de los individuos dentro de la organización, reconocen la importancia de los individuos dentro de la organización; y reconocen la importancia del comportamiento individual y grupal en los ambientes de trabajo dando énfasis a las relaciones humanas

La teoría neoclásica toma fundamentos en los experimentos de Hawthorne Works (década de los años 30 y 40) realizados en una planta de la Wester Electric y analiza los elementos sociales de los trabajadores en sus lugares de trabajo. El concepto principal detrás de esta teoría es que la productividad aumenta como consecuencia de una moral más alta en los empleados. Esto se consigue mediante reconocimiento del rendimiento del empleado y al cultivarla gestión participativa y las “facetas sociales del trabajo” dentro de la organización.

#### c. Teorías organizacionales modernas

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) nos reseña que las teorías organizacionales modernas se centran en el concepto de una organización como un sistema que se adapta a un entorno organizacional cambiante. Bajo esta escuela del pensamiento moderno, resaltan el enfoque de sistemas (década de los años 70), enfoque socio técnico (principios de los años 80) y el enfoque por contingencias (años 60 y 70). Las teorías modernas de organización combinan elementos de las teorías clásicas y neoclásicas.

## **Tipos de Organización**

La tipología de las organizaciones puede variar según el punto de vista a ser analizado, de allí que entre las tipologías más representativas que se pueden observar están las siguientes:

Según la ganancia: pueden ser clasificadas en con fines de lucro, sin fines de lucro (ONG) y Organizaciones con fines administrativos.

- Según la estructura: se clasifican en formales e informales.
- Según la propiedad: son de tipo privadas o públicas.
- Según su tamaño: se encuentran las pequeñas, medianas y grandes.

Adicionalmente Chiavenato (2004), presenta tres tipos de organizaciones las cuales son:

**Organización funcional;** es la forma estructural que se basa en la especialización y en la supervisión funcional. Las líneas de comunicación son directas, la autoridad es funcional (dividida por especialistas) y las decisiones son descentralizadas.

**Organización lineal;** es la forma estructural que se basa en líneas únicas de autoridad y responsabilidad y en la cual predomina la aplicación del principio de autoridad lineal y del mando único. Presenta una conformación piramidal en función de la cadena escalar y de la centralización de las decisiones en la cúpula.

**Organización línea-staff;** es el formato estructural híbrido que reúne características lineales (unidad de mando) y características funcionales

(asesoría de staff). Y también denominada organización jerárquico-consultiva

### 2.2.3 Relación entre el Liderazgo y el éxito Organizacional

Katz y Kahn (1985), proponen cuatro causas que sostienen la necesidad del liderazgo en las organizaciones, las cuales se describen a continuación:

La imperfección del diseño organizacional: puesto que la interacción real que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta, se hace necesaria una articulación entre ambas. Dicha articulación debe llevarla a cabo el líder, quien en base a sus habilidades de integración de equipos deberá trabajar conjuntamente con todos los niveles jerárquicos de la institución para compatibilizar intereses, ideas y expectativas.

El cambio de las condiciones ambientales: la organización como sistema abierto gestiona las variaciones ambientales de cierta amplitud, volviendo a su estado de equilibrio sin que haya cambiado como sistema. Sin embargo, ante fluctuaciones ambientales de gran envergadura la vuelta al equilibrio pasa por un cambio en el sistema. En tal sentido, los cambios drásticos por los cuales debe pasar la empresa requieren de un líder que trabaje en favor de la adaptación y flexibilidad de sus miembros para asumir positivamente dichas variaciones. Dichas variaciones pueden ser de orden normativo (leyes que regulan el funcionamiento de las empresas), tecnológica, económica, etc.

- La dinámica interna de la organización: las diferencias entre los distintos subsistemas junto a las nuevas funciones, fruto del ajuste al cambio

ambiental, hacen necesario un cambio persistente que será encauzado por el líder. Por tanto, se requiere del liderazgo para encauzar nuevas relaciones, asignar nuevos roles a los integrantes de la organización, compartir información importante de manera oportuna entre sus miembros, de dicha forma se hace posible una interacción fluida

La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones: Los miembros de la organización incorporan a su relación organizacional experiencias extramuros y nuevas necesidades, fruto de su evolución individual, que pueden no corresponderse con las requeridas por su rol. Si el líder adquiere una posición más firme en la estructura, sus necesidades pueden transformarse en el motor de cambio que conduzca al resto de miembros. En tal sentido, de acuerdo a los ideales, proyecciones y metas que tenga el líder, propiciara el mismo espíritu en los equipos de trabajo, quienes le ayudaran a lograr nuevos objetivos

### **2.3. Bases legales**

Toda Investigación que se realice a parte de contener unas bases teóricas que tengan soporte sobre el tema de investigación, también debe reflejar aquellos fundamentos legales en los que tenga sustento la misma. Al respecto, Pérez (2009:65) expresa: “Las bases legales son el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación”. Villafranca (1995:51), por su parte, indica que: “Son leyes, reglamentos y normas necesarios en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”.

En Venezuela existen diversas leyes que buscan controlar aspectos relacionados con los trabajadores y el liderazgo en el trabajo, entre ellas la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y la Ley

Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En la carta magna se establece el resguardo y la protección física e integral, emocional y moral de los venezolanos en su artículo 20, el cual establece que, “toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las derivan del derecho de las demás y del orden público y social”.

**Artículo 21:** Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia: 1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona. 2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan. 3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana, salvo las fórmulas diplomáticas. 4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

**Artículo 3:** El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del

cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

De acuerdo a lo establecido en la constitución, esto se relaciona con la investigación ya que, en la misma se relacionó con los factores de liderazgo determinantes para lograr éxito en las organizaciones. Al trabajar con talento humano es necesario conocer sus necesidades y respetarlas, por lo tanto, en la carta magna se hace énfasis que es importante preservar y reguardar la integridad emocional de los venezolanos o en éste caso de los trabajadores.

#### **2.4 Definición de Términos Básicos**

**Liderazgo:** liderazgo como “el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos” (Davis y Newstrom, 2003, citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 118

**Organización:** Melinkoff (2010) la define como un medio para alcanzar diversos fines dentro del conjunto de actividades que el hombre realiza conjunto de personas, administración y tareas, que se relacionan en un sistema estructurado para llegar a cumplir sus metas y objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Al desarrollar el tipo de investigación se debe considerar “el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio”. En la presente investigación se empleó la investigación descriptiva, la cual aborda un fenómeno y se procede a la caracterización de sus elementos y a la conceptualización del mismo, conforme a una serie de métodos que se emplean para la recolección de datos y expresión de los mismos. Méndez (2001).

Fidias G. Arias (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. En este nivel de investigación se requiere en el investigador un considerable cúmulo de conocimientos del objeto a estudiar con el fin de precisar los atributos inherentes a la investigación de manera que le puedan permitir, aunque sea rudimentariamente predicciones acerca del mismo.

#### **3.2. Diseño de la Investigación**

Se trata de un conjunto de técnicas y métodos que escoge un investigador y que le sirven como guía para llegar a realizar un experimento o un proyecto de investigación. Según Fidias Arias (2006) Es la estrategia

general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

De acuerdo a lo anterior, el estudio realizado fue basado en la investigación documental, donde se reunieron y analizaron diferentes documentos: libros, tesis, artículos, trabajos de investigación previos, información obtenida por medios electrónicos e informáticos relacionados con la investigación. En todos ellos se encontró explicación y parte de la historia que fundamenta el objeto de estudio.

Para Fidias (2006) La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

### **3.3. Fuentes de Información**

En un sentido estratégico, se habla de dos tipos de fuentes esenciales: las fuentes de investigación primarias y las fuentes de investigación secundarias.

Las fuentes de investigación primarias son aquellas que dan información de primera mano sobre el objeto de estudio. Se caracterizan por aportar información original y relevante. Las fuentes secundarias son aquellas que han obtenido información de otra fuente y la han sometido a un proceso de escrutinio, reestructuración, análisis y crítica.

Por lo antes mencionado y por la naturaleza del estudio, la presente investigación se llevó a cabo gracias a la información que se obtuvieron de las siguientes fuentes secundarias de información:

Documentación impresa: se compone de libros; tesis de grado; publicaciones periódicas; proyectos de investigación, etc.

Documentos electrónicos: consultas web y bibliográficas, además de documentos en formato digital.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Arias (2006) define como las técnicas de recolección de datos “como el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación”.

Como técnica para recolectar la información en relación al tema de estudio, se utilizó la recopilación documental de información, la cual permitió obtener y analizar distintas fuentes documentales como: libros, tesis, revistas, informes digitales, entre otros. Con el fin de dar respuesta al problema planteado en la presente investigación, la inteligencia emocional como estrategia para la solución de conflictos organizacionales.

Las técnicas documentales consisten en la identificación, recogida y análisis de documentos relacionados con el hecho o contexto estudiado. Esta

modalidad de recolección de información parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella obtenida indirectamente a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos. Este es un procedimiento a seguir para alcanzar los objetivos específicos de la investigación.

### **3.5. Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información**

Una vez obtenida y recopilada la información, se procede de inmediato a su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicado, y mediante una técnica analítica se comprueba los datos con el fin de extraer y dar respuestas significativas en relación al problema de investigación.

Arias (2006) expresa: en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En los referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

En cuanto al análisis, Bales trini (2006) lo plantea como una estrategia en donde los “datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a las preguntas de la investigación”. El análisis de contenido cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada de las fuentes, tanto primarias

como secundarias, y esta permitirá revisarla, relacionarla e interpretarla adecuadamente para llegar a las conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.1 Aspectos relacionados al proceso de liderazgo.**

EL liderazgo abarca varios aspectos, el liderazgo es la fuerza más poderosa que los hombres pueden tener tiene una influencia directa en nuestras vidas, todos los días. Entender el liderazgo es fundamental para comprender el mundo en el que vivimos y de qué manera nos incluimos en él.

Se puede decir que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores, es decir, un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras.

El liderazgo se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva. Además es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político. Por tanto, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos. El líder debe saber re-direccionar el poder, sin abusar del mismo y usándolo con responsabilidad, habilidad de comprender, que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones. Las fuerzas motivadoras de una persona pueden variar con la ocasión y la situación. El líder tiene la capacidad entender las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias, le permite prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo, la

capacidad de inspirar es algo esencial en un líder, este debe inspirar a los miembros del grupo al que dirige, debe actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones.

#### **4.2 Teorías que hacen señalamiento sobre el proceso de liderazgo.**

Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan y Nelson Mandela, como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes. Pues bien, los medios no están solos. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

Para entender el proceso de liderazgo, es muy importante estudiar sus teorías; siendo la primera de ellas, la teoría de los rasgos, en esta concepción encajaría perfecto el líder carismático, pues de una u otra forma exponía que existen una serie de rasgos particulares tales como la honradez, la integridad, el ímpetu, la confianza, la inteligencia y el conocimiento del trabajo como cualidades claves para alcanzar el éxito. Es decir, que con esta concepción, se podía entender que el líder nace y no se hace.

La segunda tendencia a estudiar, es la teoría de las conductas, y cambia la percepción infiriendo que un líder puede ser formado como tal si adopta una serie de conductas para alcanzar tal fin. En este grupo

pudiéramos incluir a los líderes Autocráticos, burocráticos y democráticos, los cuales podrían ser tipificados conforme a su comportamiento mas que según sus habilidades para el liderazgo .La debilidad de esta teoría radica en que no explica la relación entre la conductas varían conforme a las circunstancia y no se consideran los factores que lleven al éxito o fracaso.

La tercera tendencia: La teoría de las contingencias, concluye que para cada situación podría existir un modelo básico de liderazgo considerando los factores situacionales que le afectan. es decir ,acá pudiera insertar al liderazgo orientado a la tareas y el liderazgo orientado a las personas, bajo la premisa situacional de contingencia, la conducta y el estilo del líder debe ser flexible para adecuarse a las demás situaciones que puedan afectar su entorno.

También encontramos la teoría del liderazgo transaccional. En esta teoría el líder gerente, aprovecha el interés personal para motivar al, grupo, mediante el concepto del premio o la sancionen virtud del rendimiento esperado. Por tanto, podemos apreciar: recompensas contingentes excepciones por u una gestión activa o pasiva y liberalidades en control y el seguimiento de las tareas para alcanzar los objetivos.

Por último, se puede encontrar con la teoría del liderazgo transformacional .En ésta, el líder pretende producir cambios sustantivos en la estrategia o la estructura organizacional para propiciar la innovación en productos o tecnologías, basándose en una visión clara de valores compartidos entre el líder y los seguidores en pro del beneficio de la organización. Por tal fin, promueve la consideración individualizada, la inspiración del grupo, genera una influencia idealizada mediante su carisma,

y promueve la estimulación intelectual .en general todas estas teorías se conjugan entre si y son herramientas indispensables fundamental para el desarrollo del liderazgo y por consiguiente para una exitosa labor gerencial.

#### 4.3 Factores de liderazgo que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones.

Los factores de éxito de una organización son aspectos claves que, cuando están previamente estudiados y luego adecuadamente ejecutados, garantizan el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de una empresa y sus unidades de negocio. Son puntos específicos que permiten la consecución de objetivos. Cuando se ignoran o no se les brinda la importancia adecuada, contribuyen al fracaso de la organización. Existen muchos factores de éxito de una empresa lo cuales son:

- La Innovación; una empresa competitiva es aquella que está continuamente abierta a nuevas ideas y a la innovación. De hecho, las más innovadoras son las más competitivas. Un claro ejemplo son las grandes corporaciones del mundo quienes constantemente le están agregando valor a sus productos y servicios a través de la innovación. Se debe comenzar con una idea extraordinaria y realmente innovadora.
- Comunicación con los clientes: lograr la fidelización de los clientes es un gran factor de éxito, pero se debe ir más allá. Puede que tu producto o servicio sea de excelente calidad, agregue valor y se venda. Sin embargo, la verdadera tarea está en mantener la comunicación con los clientes luego de que hayan adquirido tu producto o servicio. Este factor se logra diseñando y aplicando un plan de comunicación efectivo

que se centre en el cliente. Cuando el cliente se siente oído y tomado en cuenta, se construirá un puente que lo llevará a la fidelización.

- Definición eficaz de la estrategia: una estrategia eficaz es estudiar bien los sectores y descubrir sus características para enfocarnos en lo que realmente nos interesa.
- Dirección estratégica: este factor se refiere a darle la dirección correcta a la estrategia. Es decir, no basta con definirla correctamente, sino dirigirla hacia la consecución de objetivos de manera eficaz y eficiente a través de acciones específicas que permitan el logro de las metas propuestas.
- Análisis del entorno: cuando se analiza a la competencia, también debe analizarse los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean a la empresa para permitir un buen desarrollo de la misma. Cualquiera de ellos podría afectar positiva o negativamente a la organización.
- Análisis Interno: Propuesta de valor. A través del análisis interno se pretende conocer aquello que nos hace “especial” frente a la competencia. Es decir, determinar la propuesta de valor que nos hace competitivos y las actividades que se deben ejecutar para demostrar a los clientes todo nuestro potencial.
- Capital: es necesario contar con un capital de trabajo sólido que permita satisfacer las necesidades de tu negocio y de todo el mercado al cual se va a dirigir. Un buen capital es también necesario para enfrentar los cambios y escenarios posibles.
- RR. HH y Equipos de trabajo calificados: el que una empresa sea exitosa o no depende mucho del recurso humano, del equipo de

trabajo. Para que la organización innove y desarrolle productos y servicios competitivos y que cubran demandas, se requiere de un recurso humano emprendedor, con grandes valores y cualidades y habilidades.

- Servicio de calidad: este factor se conecta con el de definir la propuesta de valor. Una vez se conozca, se debe garantizar que se ofrezca con calidad a través de una actualización constante, innovación, seriedad, compromiso, honestidad y responsabilidad de todos los procesos destinados a satisfacer a los clientes.
- Publicidad y promoción: la idea es persuadir y mantener a los clientes atentos a nuestros productos y servicios. Para esto se debe implementar una estrategia de marketing que permita vincular a los clientes con los productos o servicios y sus atributos, ventajas, cualidades, etc. Aquí es cuando entran en juego las redes sociales, el sitio web y todas las acciones digitales posibles para atraer a los consumidores y fortalecer nuestra “marca”.

#### **4.4 Factores del proceso de liderazgo relacionado con el éxito organizacional.**

Hoy en día, ser líder no es una tarea fácil, implica tener una serie de habilidades como la empatía o la capacidad para comunicar. La forma en la que una persona dirige una organización influye directamente en sus resultados, por eso las empresas invierten para conseguir un buen ambiente laboral. El conocimiento de los directivos y su capacidad para transmitirlo al resto de empleados es una de las cualidades que todo líder debe poseer.

Además, es importante destacar que la actitud de un gerente está

directamente relacionada con el rendimiento de los empleados y como consecuencia con los beneficios de la empresa. La combinación entre motivación y liderazgo es un aspecto determinante para que una empresa tenga éxito. Por tanto, los factores que influyen y potencian las habilidades en el proceso de liderazgo son; buena capacidad de comunicación, Buena capacidad de motivación del equipo, carisma, consistencia, compasión, conexión con los objetivos y metas, confianza, entusiasmo, capacidad de resolución, Organización y capacidad para gestionar los recursos, visión de futuro, capacidad de negociación, creatividad, disciplina, escucha activa, honestidad, estrategia, capacidad para tomar decisiones, buena imagen. Es decir, el éxito de un líder puede estar determinado por su capacidad para influenciar a otros con sus habilidades y decisiones.

#### **4.5 Acciones estratégicas en base a los rasgos del líder, para el éxito organizacional.**

Actualmente, un líder debe tener los rasgos de un knowmad (creatividad, sin miedo al fracaso, en constante evolución y aprendizaje y fomentar la colaboración). Tanto líder como trabajador tienen la tarea de crear un ambiente laboral adecuado. El trabajador debe desempeñar su trabajo correctamente y el líder debe gestionar y dirigir los esfuerzos de los empleados para alcanzar los objetivos propuestos. Un directivo con un gran dominio del liderazgo debe conocer y saber gestionar el poder que tiene sobre las personas a su cargo, es decir, lo que le permitirá adoptar y ejecutar las mejores acciones estratégicas:

- Hacer que las cosas pasen: es decir no vale estrategia sin resultados.
- No dejar de innovar: crear y promover nuevas ideas
- Marcar la diferencia: reinvertirse en nuevo modelo de negocio

- Mejorar la productividad: reconocer el trabajo bien hecho.
- capacitarse: aprender cosas nuevas en beneficio de la organización.

Así mismo, debe tener en cuenta; detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización hechos, y/o tendencias del entorno o internas que justifiquen el cambio y proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan estratégico y facilitar la comunicación entre los equipos de trabajo y sus departamentos. Decidir y asignar los recursos económicos, temporales y humanos necesarios para llevar a cabo las nuevas acciones estratégicas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente analizando la información y teorías consultadas, se concluye lo siguiente:

### Conclusiones

- La persona que ejerce el papel de líder en las organizaciones debe tener unas características que le faciliten dirigirse a los colaboradores de la empresa y evitar situaciones que afecten el bienestar de los mismos, por lo tanto podemos decir que si los líderes tienen esa capacidad para inspirar y crear compromiso en sus seguidores es más factible que se consigan los objetivos planteados por la organización.
- El liderazgo es un proceso donde existe interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que laboran en ella.
- El liderazgo, es muy importante para el desarrollo de cualquier organización .Es un elemento indispensable para trabajar de manera eficiente y alcanzar los objetivos propuesto.
- EL liderazgo en la empresa es lo imprescindible porque es lo que lo define. Para que una empresa tenga éxito es necesario que haya un liderazgo, tanto de la alta dirección como en el trabajo individual de los empleados; además permite desarrollar capacidades para una buena

gestión de equipos de trabajo. En tal sentido, el liderazgo influye de manera positiva en la gestión de la autoridad se enfoca desde el carisma, la comunicación y la motivación: es el líder reconocido por su gente, en el otro extremo, bajo un liderazgo negativo predomina el uso del poder, las normas y los resultados por encima de las personas a las que dirige.

- Es válido mencionar que no es solo el tipo y el estilo de liderazgo el que agrega valor y sentido del éxito a las organizaciones, se le adiciona también la constante capacitación y preparación teórica para optimizar determinadas características cognitivas y herramientas de gestión con el propósito de desempeñar su rol con mayor eficiencia
- Broni y Velentzas (2012) señalan que los líderes que tienen la idea del cambio organizacional y la capacidad para guiar a las personas hacia este cuentan con una ventaja estratégica única y pueden marcar la diferencia con respecto a otros tipos de líderes. Entre los estilos de liderazgo mencionados, vemos que las diferencias son bastante marcadas, y la elección de cuál es el adecuado para la empresa se debe basar principalmente en lo que esta espera conseguir.
- El líder debe ser capaz de mitigar conflictos y buscar el bienestar general para todos, los canales de comunicación deben ser claros, el cabecilla del grupo debe estar abierto a la retroalimentación y ser asertivo en los direccionamientos y responsabilidades de su grupo de trabajo. Por eso es importante recalcar que los líderes al tener una influencia importante en las decisiones de los empleados, pueden

perjudicar el juicio de estos últimos por distintos factores, el líder tiene el poder de recompensar y castigar, de ascenso y de asignación de

- Las organizaciones exitosas requieren directivos y líderes que entiendan y manejen el control emocional, la autoconfianza, la comunicación, la motivación y la capacidad de crear e innovar planes estratégicos que contribuya a la motivación del equipo hacia objetivos comunes. En un entorno de máxima especialización, la productividad depende de la adecuada coordinación, y en este sentido, el dominio y uso de éste puede ayudar para evitar crisis, entre otros problemas que puedan generar pérdidas y baja productividad en grandes y pequeñas empresas.

Es decir, toda organización debe estar propensa al cambio, a la innovación, pues de eso depende su estadía en el mercado, en tiempos difíciles, la unión hace la fuerza, un buen líder puede lograr que todo el factor humano participe activamente de las actividades empresariales u organizacionales para lograr cumplir las metas.

Finalmente, el líder debe organizar la empresa en forma importante, adiestrar el personal, analizar el recurso humano con que trabaja para tomar decisiones correctas, la cual es importante para la empresa.

## Recomendaciones

- Las organizaciones deben tomar en cuenta a sus trabajadores, ya que son parte fundamental del éxito de la misma. Así mismo son responsable de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales ellos pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a la que se enfrentan
- Las empresas deben garantizar y proveer herramientas necesarias para que el personal pueda lograr los objetivos, es decir que cada rol logre alcanzar sus objetivos y trabajar al 100%.
- Desarrollar nuevos proyectos y escuchar nuevas ideas y propuestas de los empleados, innovar y adaptarse a los cambios y acontecimientos, aprovechar las situaciones y convertirlas en oportunidades.
- El líder debe estar informado, saber procesar la información interpretarla y utilizarla en la forma más moderna ay creativa posible. es decir mantener un mejor sistema para comprender la complejidad ,clarificar la visión y mejorar los distintos modelos de cambios y procesos constante de la organización
- Elegir profesionales adecuados y programas de capacitación eficaces para alimentar las habilidades del personal, con el propósito fundamental de gestionar y mantener funcionando los sistemas ya existentes de tal forma que pueda ser útil al logro de los objetivos ya planificados.

- Clasificar y reconocer la responsabilidad de cada rol desempeñado en la organización. Así mismo realizar una formación continua de los trabajadores realizando un seguimiento y evaluación con la finalidad de corregir y proponer mejores en el desempeño de funciones
- Crear y crecer en la capacidad de cambio del personal. La creación de valor de una empresa abarca todos los grupos de interés o colaboradores con los que tiene contacto. Por ello las empresas deben fomentar el crecimiento de sus empleados, tanto a nivel empresarial como personal.
- Realizar una información continua de los trabajadores, Tener al personal calificado permitirá su crecimiento pero además mejorara su productividad en la empresa.
- Tener definidas con claridad la visión y misión a seguir. que proporcionen herramientas de trabajo y alternativas fundadas en la experiencia con una visión actual; desarrollando nuevos proyectos y escuchar las iniciativas y propuestas de los trabajadores.
- Fomentar el trabajo en equipo. Sus relaciones deben ser colaborativas, nunca trabajar solo y dedicarse a mandar, es conveniente trabajar en grupos, pues es necesario que comprenda todo lo que suceda en la organización y así determinar los factores involucrados, para visionar el futuro.
- Tomar decisiones que ayuden e influyan en el éxito de la organización. Sentir y demostrar pasión por lo que hacer y lograr transmitir mensajes positivos que motiven a sus trabajadores y permitan lograr el éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

### Documentos en línea

Angulo, J. (Noviembre de 2016). Tesis. Liderazgo Directivo. Esmeraldas. Obtenido de:

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/963/1/ANGULO%20BOLANOS%20%20JOHN%20JACKSON.pdf>

### Documentos jurídicos

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela*. 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.

### Libros

Covey, Stephen, *El octavo habito*. Editorial Paidós Argentina, 2005. *El liderazgo centrado en los principios* 1993 Editorial Paidós Argentina 1993.

Joyner Rick, *Liderazgo, El poder de la creatividad*. Editorial Peniel .Colombia, 2003.

Lussier R y Achua C. (2005). *Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning 2ª edición.

Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy. *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición página 382.

### Tesis de Grado

Gallegos, y Miranda. (2005). *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional. Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas*. Lima, Perú.

Hernández C. (2013). El Liderazgo Organizacional: una aproximación desde la perspectiva Etológica. *Trabajo de Grado para optar el título de: Magister en Dirección y Gerencia de Empresas Sexta Cohorte* facultad de Administración Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

Muñoz P(2016) Liderazgo Organizacional (D.T). Trabajo final de grado para el título Licenciada en Administración de empresas, Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

### **Artículos de revistas**

Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 73, julio-diciembre, 2012, pp. 80-95 Universidad EAN Bogotá, Colombia

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>FACTORES DE LIDERAZGO DETERMINANTES EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES.</b>
---------------	---

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Belizario R, Karianny del V	<b>CVLAC</b>	27.320.764
	<b>e-mail</b>	Kannysveliz31@gmail.com
Silva H, Yankerly del C.	<b>CVLAC</b>	24.338.280
	<b>e-mail</b>	yankerlysilva16@gmail.com

Palabras Claves: Líder, Liderazgo, Organización.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES	ADMINISTRACION

### RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo identificar los factores de liderazgo determinantes en el éxito de las organizaciones. Para esto se revisaron varias fuentes utilizando para la búsqueda las palabras liderazgo, estilos de liderazgo en las organizaciones, y factores de liderazgo en una Organización, se seleccionaron 10 artículos publicados entre los años 2013 y 2020, en los cuales se evidenciaron los estilos de liderazgo y las características de los líderes, teorías del liderazgo, que propician que las organizaciones tengan éxito en sus procesos, estableciendo de esta manera, el impacto tanto positivo como negativo, que puede llegar a tener el liderazgo en el desarrollo de procesos organizacionales. Entre los principales hallazgos se encontraron escenarios en los cuales, dependiendo del estilo de liderazgo, hay influencia en el clima organizacional, en la productividad de la empresa y el desempeño del personal, siendo estos más productivos en cuanto a las labores que se les asignaron. La finalidad de esta investigación tipo documental, donde se recolectó información en relación al tema de estudio, y posteriormente se analizó la misma, buscando dar respuesta al problema planteado al factores estudiar de liderazgo eran determinantes para el éxito en las organizaciones.

Palabras Claves: Líder, Liderazgo, Organización.

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

#### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
LUIS R., MARTINEZ	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> T <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	asesoriasluismartinez@gmail.com

#### Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

2022	03	11
------	----	----

Lenguaje: SPA

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>TRABAJO FINAL YANKERLY, KARIANNY.doc</b>	<b>Application/Word</b>

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciatura en Administración

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura.

**Área de Estudio:** Administración

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Signature]*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Signature]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNEL**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del **REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO** (vigente a del **II semestre de 2009**, según comunicación C-U-034-2009). “Los Trabajo de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad Oriente, solo podrán ser utilizado para otros fines con el consentimiento del Consejo del Núcleo respectivo, quien deberá participarlo al Consejo Universitario para su autorización.



Yankerly Silva  
Autor 1



Karianny Belizario  
Autor 2



Luis Martinez  
Tutor(a)