



Revista Venezolana de Gerencia





Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones

Tito Cárdenas, Julia Victoria¹
Ogosi Auqui, José Antonio²
Franco Medina, Jorge Lázaro³
Vértiz Osore, Jacinto Joaquín⁴

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito caracterizar el comportamiento del gerente como líder, desde una visión estratégica. La investigación es de orden teórico documental y/o bibliográfica. Los resultados indican que el comportamiento del gerente presenta características que los ubican como líderes en sus áreas, manejando habilidades técnicas y humanas en determinados procesos, esto en función de su conocimiento y experiencia. Todo gerente-líder, debe estar en constante interacción con su personal, sensibilizarlos y animarlos a trabajar de manera efectiva, logrando así la cooperación dentro del equipo que dirige. Como reflexión final, en toda organización, cada día aumentan las exigencias gerenciales en los diversos niveles de la organización, y ante estos escenarios, el comportamiento gerencial del líder se ha tornado cada vez más difícil, siendo deseable y necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones. Empezar acciones encaminadas al logro de los objetivos planteados en un clima de integración de los distintos sectores y elementos para crear condiciones favorecedoras del éxito. Toda acción dependerá de factores y funciones específicas.

Palabras clave: gerente; líder; organizaciones; visión estratégica; estrategia.

Recibido: 20-03-20

Aceptado: 20-05-20

- ¹ Doctora en Educación. Magister en Docencia y Gestión Educativa. Magister en Docencia Universitaria. Licenciada en Educación. Perú. Ministerio de Educación del Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-2345>. Correo: E-mail: juliatito77@gmail.com
- ² Magíster en Gestión de Tecnologías de la Información, Ingeniero de Sistemas. Docente y asesor de tesis en la escuela profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática Universidad Tecnológica del Perú y Universidad Nacional Federico Villarreal. Doctorando en Ingeniería de Sistemas Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cargo ocupado como Decano de la Universidad Peruana de las Américas y como Coordinador y Gestor en el Sector Público (ONP). Perú. Universidad Tecnológica Del Perú. E-mail: c18793@utp.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4708-610X>
- ³ Doctor en Administración, Maestro en Docencia Universitaria- Ingeniero Industrial. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Cañete. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3668-5174>. E-mail: jfranco@undc.edu.pe
- ⁴ Doctor en Ciencias Ambientales. Perú. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur – Facultad de Ingeniería y Gestión. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-476X>. E-mail: jvertiz@untels.edu.pe

Management trends as a process in the effectiveness of management action

Abstract

The purpose of this study was to characterize the behavior of the manager as a leader, from a strategic vision. The research is of a theoretical documentary and / or bibliographical nature. The results indicate that the manager's behavior has characteristics that place them as leaders in their areas, managing technical and human skills in certain processes, this based on their knowledge and experience. All manager-leaders must be in constant interaction with their staff, sensitize them and encourage them to work effectively, thus achieving cooperation within the team they lead. As a final reflection, in every organization, management demands increase at different levels of the organization every day, and in these scenarios, the managerial behavior of the leader has become increasingly difficult, being desirable and necessary for the proper functioning of organizations. Undertake actions aimed at achieving the objectives set in a climate of integration of the different sectors and elements to create conditions conducive to success. Any action will depend on specific factors and functions.

Key words: manager; Leader; organizations; strategic vision; strategy

1. Introducción

Mundialmente se está viviendo al borde de una transición en todos los órdenes: político, económico y social, es decir, un cambio fundamental el cual tiene el potencial de producir uno de los períodos más excitantes en la historia de la humanidad. Durante la mayor parte de este siglo, los países industrializados tuvieron éxito extrayendo materiales del suelo en un lapso muy corto. Hoy día, los recursos ya no se originan del suelo sino que provienen de la mente del hombre (McFarland, Senn y Childress, 2006).

Según estos autores, las organizaciones más exitosas del futuro serán aquellas donde se entiendan seriamente y se sostengan mediante la acción. Su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su

personal, los hombres y mujeres que dirijan tales organizaciones serán líderes comprometidos con la misión y visión de las instituciones. Serán líderes, no amos; serán instructores, no comandantes.

En este sentido, se hace necesario en el presente siglo XXI, un liderazgo que no excluya, sino por el contrario, integre y estimule el desarrollo de otros líderes. Pasar de un liderazgo de élite en la cima misma de la organización a un liderazgo compartido. Así mismo, gran parte del éxito o fracaso de cualquiera nación, en el escenario internacional o en el ámbito global, depende de cómo sean dirigidas dichas instituciones y de la capacidad de sus líderes para afrontar los problemas.

Hoy se le exige al gerente, el desempeño de un liderazgo completamente revolucionario, donde se

pongan a prueba los viejos paradigmas y se implementen estrategias efectivas acordes con los enormes cambios que se están produciendo, derivados de la gran competencia mundial, teniendo implicaciones en relación con el lugar del trabajo futuro y de la calidad que se requerirá inspirando a los individuos, dándole la oportunidad para tomar decisiones, y que finalmente se constituya en un beneficio para la organización.

En este orden de ideas, la situación no es muy diferente a la del resto de los países latinoamericanos por cuanto en la actualidad enfrenta una serie de cambios donde se ven afectados todos los niveles de la vida social. Se requiere entonces, de formas de liderazgo que permita conocer el comportamiento de los gerentes en las organizaciones con el fin de mejorar la calidad del trabajo de sus líderes y favorecer las relaciones interpersonales. De esta manera, la calidad del liderazgo determina la calidad de la institución, y ésta garantiza que se propicien las condiciones para el establecimiento de un ambiente acorde con las expectativas y necesidades de su personal.

Ante tales argumentos, se plantea en esta investigación de corte documental caracterizar el comportamiento del gerente como líder, desde una visión estratégica. La realidad que se vive, un reflejo de las políticas organizaciones manejadas desde hace tiempo. Las organizaciones públicas y privadas deberían responder a necesidades sociales, contando con un estilo gerencial con formas apropiadas, que permitan ejercer la autoridad, pautas de comunicación y toma de decisiones acertadas, donde exista la descentralización de poder por cuanto esto permite asegurar el logro de los

objetivos empresariales, lo cual generaría un mejor clima organizacional. De allí que dichas organizaciones públicas y privadas, deberían adaptarse a tales cambios, y por consiguiente, requerirá de una nueva conceptualización de su liderazgo gerencial.

Metodológicamente, el estudio se justifica porque la misma puede servir para generar estrategias para el comportamiento del gerente como líder enfocado desde diferentes puntos de vistas y en los diversos campos del quehacer humano; esperando que el estudio constituya un aporte para la reflexión crítica de los líderes que están al frente de organizaciones de administración pública y privada.

2. Liderazgo: consideraciones iniciales

Según planteamientos de Fernández y Quintero (2017), el liderazgo es uno de los fenómenos sociales grupales más estudiados; la razón del interés, se debe a su continua presencia en el éxito de la sociedad, las organizaciones, las relaciones familiares y relaciones personales. Para Valdés (2018), "la esencia del liderazgo no ha cambiado, ni cambiará en el futuro, sólo que los líderes deberán desarrollar habilidades de liderazgo que permitan influir en sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro". p.40

Representa una forma de influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2000:151). Esta influencia, según plantea de Fernández y Quintero (2017), puede ser a nivel del entorno familiar, empleados,

ciudadanos, vecinos, a través de una efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino

En el centro del liderazgo, se encuentran las condiciones humanas, las cuáles moldean la conducta en una forma u otra; el punto álgido sobre esta idea sería la normativa en comparación con la realidad, tomando en cuenta las variables humanas del liderazgo. Siendo el líder un profesional en ejercicio permitiéndole ofrecer a las instituciones bajo su responsabilidad un alto grado de eficiencia laboral siendo para él necesario, la búsqueda y el desarrollo permanente de nuevos conocimientos, métodos y técnicas que le permitan generar un comportamiento gerencial acorde con su función y misión. En este orden de ideas, Kotter (2007:83) concibe el liderazgo como:

Lo que produce movimientos, sus actos parecen quedar reducidos a decidir hacia donde debe ir un determinado grupo de personas, haciendo que se mueva en tal dirección y se comprometa a ello, e insuflándole luego, la energía necesaria para superar los obstáculos.

En esta misma dirección, French (1996:127), establece el liderazgo como “la iniciativa y el mantenimiento de estructuras en expectativas e interacción. El líder desempeña parte activa en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos, necesarios para el desempeño efectivo del grupo”.

Por su parte, Kotter (2007) define simplemente al líder como “la persona que ocupa un puesto de liderazgo”.

Se podría entonces, acotar que para definir un líder, se debe tomar en cuenta su personalidad, dependiendo de su conducción y éxito en la gestión por lo cual, es importante determinar con claridad los distintos tipos de liderazgos pudiendo ir desde el autocrático hasta el democrático dependiendo del individuo que ejerza el liderazgo y la realidad predominante. Lo expuesto permite afirmar, la importancia de conocer las etapas por las cuales debe pasar un líder para conducir exitosamente la organización que dirige.

Evidentemente, el liderazgo asume ciertas características que lo determinan, señalándose entre ellas, algunas consideradas por French (1999), dónde se podrían resumir rasgos como: (a) es técnicamente competente para preparar y desarrollar métodos eficientes; (b) capaz para la solución de problemas; (c) libre de tendencias neuróticas para permitir la fácil toma de decisiones para llevarse bien con las personas; (d) tiene confianza en los subordinados; (e) es tolerable, accesible, amistoso; (f) dispuesto a ayudar a otros a ser más efectivos y elimina obstáculos; (g) alienta la participación; (h) utiliza y estimula a los subordinados a emplear la tecnología; (i) trabaja con los subordinados para establecer estándares de desempeño altos y objetivos altos alcanzables. Se evidencia, una gama de atributos que según el referido autor, deben estar presentes en un líder. En consecuencia, Siliceo, Ángulo y Siliceo (2001:91).

El liderazgo es un modelo de vida personal que se gana y edifica día a día. Ciertamente es que algunas personas nacen con determinadas características que les permiten convertirse en líderes; sin embargo, la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a

otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas que se construyen con esfuerzo.

Por lo tanto, el liderazgo es asumido por alguien capaz de conducir a otros hacia un determinado objetivo u horizonte pudiendo lograr que actúen en sintonía con los objetivos trazados, bien sea individuales, grupales u organizacionales; sin embargo, sus seguidores deben estar ganados a cumplir las misiones encomendadas por sus líderes, sentirse sincronizados hacia fines comunes. De allí que Drucker (1997), expone que “un buen líder busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos, de esta manera triunfarán juntos”.

De allí que, los líderes gerenciales deben ser fuente de optimismo, autocontrol y autoeficacia; donde tienden a abordar la realidad en función de cómo manejarlas en lugar de preocuparse por lo que pueda salir mal. Los líderes deben estar dispuestos a correr riesgos y a buscar mayores desafíos, donde las personas bajo su dirección, se desempeñen eficientemente, sintiendo gratificación y beneficios. Es así, como las organizaciones e instituciones independientemente de la razón para la cual fueron creadas, necesitan ser dirigidas con un estilo gerencial y un conocimiento de las funciones gerenciales que haga posible el aumento de la productividad.

Por lo tanto, el gerente debe ser un profesional que ejerza un liderazgo donde se logre el mayor rendimiento laboral con el menor esfuerzo, de esta forma es posible ofrecer a las instituciones u organizaciones bajo su responsabilidad, un alto grado de eficiencia administrativa y lograr, siendo el carácter prioritario, la búsqueda y

desarrollo de conocimientos, métodos, técnicas, así como el establecimiento de programas dirigidos a desarrollar estrategias gerenciales propias del líder actual.

Atendiendo a todas estas consideraciones, las organizaciones, necesitan comprender el valor que posee la aplicación de estrategias gerenciales para impulsar el surgimiento de nuevos tipos de profesionales cuyo objetivo vaya dirigida a liderazgos participativos, enfocados al bien común, es decir el gerente a quien le corresponde conducir hacia el logro de las metas de la empresa. Ahora bien, estos gerentes necesitan ejecutar estrategias con acciones coordinadas para lograr en conjunto alcanzar la mayor efectividad.

En este orden de ideas, Sallenave (2004:34), define las estrategias gerenciales como la “integración de los métodos, recursos y habilidades gerenciales para alcanzar los objetivos y metas de la organización”, es decir, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización para conseguir los objetivos planteados en la organización.

Cabe destacar, que se hace necesario que el gerente defina con claridad las estrategias gerenciales, que favorezcan su gestión al trabajar en forma participativa, con liderazgo, diferenciación y enfoque preciso al ejecutar los procesos administrativos y sociales. Por tal motivo, estas organizaciones para llegar al éxito con los gerentes en la aplicación de estrategias se convertirían en un instrumento efectivo para resolver las situaciones surgidas en el acontecer diario en una empresa.

Las organizaciones de América Latina y el Caribe, también se han

sumado a un contexto de renovación cambiante donde la estrategia gerencial se oriente hacia la búsqueda hacia la excelencia, apoyado en el grupo de gerentes. Al respecto, la Organización de las Naciones para la Educación la Científica y la Cultura (UNESCO, 2005:99), plantea que "la calidad gerencial se centra en la gestión para movilizar la organización, promoviendo estrategias gerenciales a través de un proceso de reflexión colectiva con base a valores y procesos de relevancia administrativa", cuya finalidad sea alcanzar el éxito ante cualquier actividad emprendida.

Al hablar en Perú de las organizaciones, estas se encuentran en la búsqueda de estrategias gerenciales capaces de satisfacer las expectativas y restos de la sociedad, de allí la necesidad de contar con gerentes comprometidos con su labor, manifestando un estilo de comportamiento centrado en la ética, dispuesto a asumir diferentes estrategias gerenciales con acciones para obtener un liderazgo, con diferenciación, enfocado a obtener el proceso necesario de la empresa.

En razón de esto, las empresas peruanas han tratado de optimizar la organización, no solo con la finalidad de formar gerentes, sino también contar con profesionales que posean el perfil para un futuro ocupar cargos principales, apoyados en el establecimiento de estrategias gerenciales cónsonas con su realidad. Por ello, se deduce que en las empresas, los gerentes se encuentran encargados de generar las estrategias gerenciales necesarias que conduzcan al cambio, debiendo estar los mismos monitoreando el proceso y que ejecuten acciones según sus necesidades, y que se adapten a las exigencias de la organización. Sin embargo, los

resultados no siempre son efectivos, posiblemente porque la gerencia se encuentra centrada en una sola persona o en un círculo muy pequeño, sin dejar participar al resto del personal que laboran en la organización.

Del análisis hecho, se puede deducir que, las organizaciones no son ajenas a esta situación pudiendo verificarse el desfase existente en cuanto al comportamiento gerencial de sus líderes con respecto a sus funciones y competencias, llevándolos a no tomar conciencia del papel a desempeñar, obviando la importancia de la comunicación gerencial y la toma de decisiones para ejercer una buena gerencia donde el estilo de liderazgo no se adecua a las exigencia de las instituciones, como factor importante para lograr el éxito de las actividades gerenciales dentro de las organizaciones (Castro, Miquilena y Peley, 2002).

Por otro lado pareciera que en las organizaciones, los gerentes asumen una actitud totalmente diferente en cada una de las circunstancias cotidianas que deben resolver y este constante cambio de estilo tiende a confundir la definición de su comportamiento, sobre todo al realizar sus actividades de liderazgo.

Toda esta situación lleva a plantearse en los subordinados, diferentes percepciones del comportamiento, al asumir roles de liderazgo manifiestos en las prácticas de su habilidad técnica para llevar a cabo sus labores al impartir directrices con el uso de métodos y técnicas adecuadas a las exigencias tecnológicas y que respondan a conducir a una gestión de calidad.

Asimismo, se observa en los empleados escasos elementos de aplicabilidad de su condición humana manifiesta en el negado uso de hechos

motivacionales, redes comunicacionales y manejo de conflicto durante su desempeño cotidiano, reforzado en llevar esta práctica alejados de la misión y visión institucional de lo poca manifiesto del compromiso ético que deben demostrar. Por lo antes expuesto, en esta oportunidad, surge la necesidad de develar el comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones.

Ahora bien, la relevancia del estudio se enmarca, que cada día aumentan las exigencias gerenciales en los diversos niveles de las organizaciones, y en la misma medida, se ha incrementado la complejidad de los problemas que presentan las instituciones específicamente en la gestión del gerente como líder. El comportamiento gerencial del líder se ha tornado cada vez más difícil, siendo tanto deseable como necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones realizar acciones encaminadas al logro de los objetivos planteados en un clima de integración de los distintos sectores y elementos para crear condiciones favorecedores del éxito.

Todas estas acciones varían de acuerdo con muchos factores, entre los cuales cabe señalar, la atención prestada por los gerentes, tanto a sus funciones específicas como a su comportamiento gerencial, y liderazgo. Por lo tanto, se hace necesario investigar el comportamiento gerencial del líder para poder detectar los verdaderos efectos que surgen de los estilos de liderazgo sobre la calidad del proceso administrativo para contribuir al logro de mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la organización.

Siendo de gran importancia develar el comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las

organizaciones, logrando la excelencia en dicha organización, no sólo dirigiendo, motivando, controlando las actividades, sino respondiendo a las necesidades y expectativas de los empleados, de manera que cada individuo pueda utilizar al máximo su experiencia y capacidad.

También, el estudio puede contribuir al logro de un clima organizacional acorde con la institución que lideresa por tanto, de alguna manera podría generar que los gerentes como líderes, carecen de destrezas o competencia humana, técnica y cognitiva, conduciéndolos a ser menos efectivos en la dirección de las mismas, y por ende, orientar a sus subordinados para que sean más productivos, incrementando los beneficios para la colectividad, consumidores y para la propia organización.

Para Alles (2008:87) afirma desde esta perspectiva, el gerente como líder requiere desarrollar destrezas y habilidades permitiéndole actuar como propulsor de ideas fomentando en el resto del personal a su cargo el espíritu de colaboración, solidaridad, desarrollo gerencial y motivación, donde los objetivos organizacionales se puedan lograr gracias a la buena intervención de estos líderes por encima de cualquier consideración gerencial, y así generar cambios institucionales. Por lo tanto, los gerentes, como líderes deben estar preparados para asumir las eventualidades con responsabilidad, adecuándose a las demandas gerenciales del momento.

3. Estilos de Liderazgo: algunos planteamientos

Los estilos de liderazgo, se refieren a un método descriptivo o prescriptivo de despliegue del ejercicio de influencia

sobre terceros (Rodríguez et al. 2017). De acuerdo con Pedraja, et al (2018), existen múltiples formas de tipificar los estilos de liderazgo.

El liderazgo puede estar predominante orientado hacia el interés del personal, o a los de la institución, o en proporciones diversas a los intereses de ambos, lo cual marca diferencias del estilo de liderazgo (Parra y Parra, 2006). Tanenbaum y Schmitt, citados en clásicos de Harvard (1986), sostienen como la correcta identificación de las circunstancias en un momento determinado marca el estilo del liderazgo, convirtiéndose en la base fundamental de un liderazgo exitoso.

Existen teorías específicas que se encargan de estudiar el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; es decir, son “maneras como el líder orienta su conducta” (Chiavenato, 2000:155). Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace. La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a los estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

- Liderazgo Autoritario: el líder es duro e impositivo; el comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración, y en especial agresividad pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupo de amistad.
- Liderazgo Liberal: el líder deja que todos hagan su voluntad, aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en

discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí.

- Liderazgo Democrático: el líder es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre ellos. El líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales.

En la práctica, el líder utiliza los tres estilos de liderazgo, de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que debe ejecutarse. Hace cumplir órdenes pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: Utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal.

La principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades a desarrollar. Por otra parte Likert (1971:20), Distingue dos tipos de liderazgo: liderazgo centrado en las tareas y el liderazgo centrado en las personas.

- Liderazgo Centrado en las Tarea: Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados.

Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo

preocupado exclusivamente por el trabajo y por consiguiente que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles (Davis y Newstrom, 1999:221).

- **Liderazgo Centrado en las Personas:** Este liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados preocupándose más por las metas que por los métodos pero sin descuidar el desempeño esperado.

Se considera el liderazgo centrado en las personas el más adecuado para el buen desempeño de la gestión administrativa, ya que toma en cuenta la calidad humana. De por sí; esto conlleva a la obtención de beneficios tanto para el líder como para los subordinados en todos los aspectos. El estilo de liderazgo representa una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que dan forma al comportamiento de una persona (Davis y Newstrom, 1999:221).

4. Comportamiento del gerente como líder

Para Ramírez (2012), un gerente debe ser un líder. Un ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un gerente líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias, además de conocer los rasgos de la planificación estratégica situacional, para poder

actuar acertadamente.

El gerente líder según juega un papel importante dentro de las organizaciones, como persona que ha de mostrar un cambio a seguir, unas estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, una visión que sea compartida claramente con los actores, conduce a que estos actúen voluntariamente, propiciando así las transformaciones necesarias que la empresa requiere para mantener su vigencia en el mercado, de manera responsable y sostenible en el contexto sociocultural donde se encuentre (Becerra, 2008). Siendo, los integrantes de una organización deben producir desarrollo social que garantice el crecimiento personal, generando beneficios que se traducirían en mejores condiciones para todos los miembros de la organización, para así contribuir al aprendizaje organizacional.

Todo gerente dentro de una organización debe liderizar bajo un enfoque conductual. El enfoque conductual en el liderazgo intenta identificar lo que hacen los buenos líderes. ¿Estos deben realizar el trabajo o mantener contentos a los seguidores? ¿Deben tomar decisiones autocráticas o democráticas?. En el enfoque conductual, las características personales se consideran menos importantes que las conductas exhibidas por los líderes. Merecen particularmente atención tres categorías de estilos de liderazgo: Conducta relacionada con el desempeño de tareas, mantenimiento grupal y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

- **Desempeño de las Tareas:** Esta dado por el liderazgo que requiere que se haga el trabajo. Los comportamientos de desempeño de tareas en el comportamiento

específico implican el liderazgo orientado al desempeño y al mantenimiento.

- Comportamiento: Se define como los esfuerzos del líder por asegurar que la unidad de trabajo en organización alcance sus metas. A esta dimensión se le llama también preocupación por la producción, liderazgo directivo, estructura de iniciación o cercanía de supervisión. Incluyen un enfoque sobre velocidad del trabajo, calidad y precisión, cantidad de producción y cumplimiento de las reglas (Misumi y Peterson, 1985).

Numerosas investigaciones se han ocupado de identificar los comportamientos de liderazgo. Desde esta perspectiva, el liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. La distinción es significativa, ya que las conductas y habilidades pueden ser aprendidas y modificadas, mientras que muchos rasgos son relativamente fijos. (Davis y Newstrom, 1999:218). Los tres grandes tipos de habilidades de que se sirven los líderes son las técnicas, humanas y de conceptualización. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, se les puede considerar por separado.

En lo que refiere al comportamiento del grupo los líderes actúan para asegurar la satisfacción de sus miembros, desarrollar y mantener relaciones de trabajo armoniosas y preservar la estabilidad social del grupo. Muchas veces se le llama preocupación por la gente, liderazgo de apoyo o consideración. Incluyen un enfoque sobre los sentimientos de la gente y su comodidad, el reconocimiento de éstos y reducción de la tensión. ¿Qué

comportamiento específico implica el liderazgo orientado al desempeño y el mantenimiento?

La teoría del intercambio miembros líder "LMX". Graen (1995) citado por Bateman (2000:441), destaca la importancia del comportamiento de los líderes, no sólo hacia el grupo como un todo, sino hacia cada una de las personas. Luego de realizar la revisión teórica sobre los aspectos relacionados con el líder, se pudo determinar previamente, que existen teorías claves, tales como: La efectividad del liderazgo, las características y el estilo del líder, las características de seguidor, el comportamiento del líder y el contexto del liderazgo. En lo referente a los constructos antes mencionados se enfatizará específicamente en el comportamiento del líder por ser de interés del investigador (Robbins, 1998:225).

Para Grid Gerencial de Blake y Mouton, Robert R. Blake. y Jane S. Mouton crearon la grid gerencial, muy popular entre administradores como instrumento para la identificación de su estilo. El grid se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción, lo que produce en esencia las dimensiones de consideración antes mencionadas. En él se aclara, sobre dos escalas de 9 puntos, la relación entre las dos dimensiones.

Se establece asimismo, un lenguaje y un marco de referencia en formas para la comunicación acerca de los estilos de liderazgo adecuados, los líderes tienen un alto interés en las personas pero un interés tan bajo en la producción que ésta es habitualmente muy reducida. Son líderes de club campestre. En radical contraste con ello, los líderes tienen un interés excesivo en

la producción excluyendo la mayoría de las veces las necesidades de sus empleados. Los líderes tienden a ser jefes autoritarios.

5. Reflexiones finales

La importancia del estudio radica en develar el comportamiento del gerente como líder desde una visión estratégica como organización, logrando la excelencia en dicha organización, no sólo dirigiendo, motivando, controlando las actividades, sino respondiendo a las necesidades y expectativas de los empleados, de manera que cada individuo pueda utilizar al máximo su experiencia y capacidad. Contribuyendo al logro de un clima organizacional acorde con la institución que lideriza por tanto, de alguna manera podría generar que los gerentes como líderes, carecen de destrezas o competencia humana, técnica y cognitiva, conduciéndolos a ser menos efectivos en la dirección de las mismas, y por ende, orientar a sus subordinados para que sean más productivos, incrementando los beneficios para la colectividad, consumidores y para la propia organización.

Desde esta perspectiva, el gerente como líder requiere desarrollar destrezas y habilidades permitiéndole actuar como propulsor de ideas fomentando en el resto del personal a su cargo el espíritu de colaboración, solidaridad, desarrollo gerencial y motivación, donde los objetivos organizacionales se puedan lograr gracias a la buena intervención de estos líderes por encima de cualquier consideración gerencial, y así generar cambios institucionales. Por lo tanto, los gerentes, como líderes deben estar preparados para asumir las eventualidades con responsabilidad,

adecuándose a las demandas gerenciales del momento.

6. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*. Ediciones Granica.
- Bateman, S. (2000). *Administración. Una ventaja competitiva*. 4ª Edición. S.A. de C. V. Mc Graw Hill. Interamericana editores
- Becerra, G. (2008). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, (1), 30-42.
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley, R. (2002). Liderazgo y el éxito de la gestión administrativa. *CIGAC*, 2(1). <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/379>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Drucker, P. (1997). *The Shape of Things to Come*. Executive Excellence.
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia(RVG)*. 22(77), 56-74.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (2007). *Al Frente del Cambio*. Editorial Empresa Activa. COLECCIÓN Nuevos paradigmas. Encuadernación. "LMX". Graen (1995)

- Likert (1971). *Conceptos básicos del sistema de gestión*. Editorial Trillas.
- Mcfarland, L., Senn, L. y Childress, J. (2006). *Liderazgo para el Siglo XXI*. Colombia.
- Misumi, J. & Peterson, P. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30, 198–223
- Newstrom (1999). Reflexión sobre la gestión de la cultura. Ibérica Europea Ediciones.
- Parra, E. y Parra, A. (2006). La gerencia intermedia en la Universidad del Zulia: Liderazgo y Valores. *Negotium*, 2(6), 55-85.
- Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., Bernasconi, A. y Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de Gerencia(RVG)*, 23(Edición Especial, 1), 184–199. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24463/24910>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales(RCS)*, XVIII(1), 89 – 98.
- <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24964/25578>
- Robbins, S. (1998). Administración en el Mundo de Hoy. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- Rodriguez, R., Green, M., Sun, Y. & Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic Leadership and Transformational Leadership: An Incremental Approach. *Journal of Leadership Studies*, 11(1), 20-35.
- Salleneave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Siliceo, A., Angulo, B. y Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: El Don del Servicio*. McGraw-Hill <https://ondasdelreino.files.wordpress.com/2011/04/alfonso-siliceo-aguilar-liderazgo-el-don-de-servicio.pdf>
- UNESCO. (2005). La Investigación sobre el Programa de Desarrollo. <http://portal.unesco.org/education/es/>
- Valdés, R. (2018) *Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión*. https://www.researchgate.net/publication/329108309_Liderazgo_inclusivo_la_importancia_de_los Equipos_directivos_en_el_desarrollo_de_una_cultura_de_la_inclusion