



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

EL PERFIL DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA - CARACTERÍSTICAS Y ESTILOS

The profile of leadership in management - characteristics and styles

Seyna Almengor

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: seyna.almengor@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v6n2.a4009>

Recibido: 12-1-2023 Aprobado: 20-5-2023

RESUMEN

Para identificar las características y estilos que definen el perfil del liderazgo en la gerencia se realizó una breve identificación de este entorno, donde confluyen los intereses y necesidades de la empresa, desde el punto de vista organizacional y de recursos humanos. Con una metodología cualitativa, se procedió a realizar un análisis bibliográfico; a través del método analítico-sintético se estudió el objeto en cada una de sus partes y la estrategia de razonamiento consideró que el liderazgo se potencia a partir del trabajo asertivo que conducen sus líderes, incentivando el trabajo en equipo. Los resultados obtenidos destacan que el liderazgo es la capacidad con la que cuentan ciertos individuos para elevar la visión de los trabajadores hacia las metas más exigentes, lo que permitió concluir que el principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia como medio para controlar, al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios, comprendiendo que liderazgo y gerencia son mutuamente incluyentes y complementarios.

Palabras clave: liderazgo, gestión de personal, desarrollo de recursos humanos, productividad laboral.

ABSTRACT

In order to identify the characteristics and styles that define the leadership profile in management, a brief identification of this environment was made, where the interests and needs of the company converge, from the organizational and human resources point of view. Using a qualitative methodology, a bibliographic analysis was carried out; Through the analytical-synthetic method, the object was studied in each of its parts and the reasoning strategy considered that leadership is enhanced from the assertive work carried out by its leaders, encouraging teamwork. The results obtained highlight that leadership is the ability of certain individuals to raise the vision of workers towards the most demanding goals, which allowed us to conclude that the dominant principle of the organization has changed from management as a means to control, to leadership to get the best out of people and respond quickly to change, understanding that leadership and management are mutually inclusive and complementary.

Keywords: leadership, personnel management, human resources development, labor productivity.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La figura del líder ha sido utilizada desde épocas remotas para nombrar al individuo que dirige y encamina a su grupo para que logren los objetivos que ha establecido hasta alcanzar una meta en común, siendo un facilitador de los objetivos de la organización ante su equipo de trabajo (Delgado Torres & Delgado Torres, 2003). Es por ello por lo que el liderazgo, como término, pasa a jugar un papel importante en el desarrollo y evolución de los líderes a nivel empresarial, cuyas competencias influyen en un ambiente para volverlo dinamizador de las actividades de los integrantes de los equipos de trabajo (Vázquez Toledo *et al.*, 2014) y forman parte del perfil gerencial.

Estos autores señalan que es muy difícil tratar de definir de manera concreta el significado del liderazgo, ya que existen tantas definiciones como individuos que han intentado definir el término. Para esto se exponen algunas que (a simple juicio) son más explícitas, de acuerdo con los escritores especialistas en el tema y sus diferentes tendencias, ya que “el liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones” (Contreras, 2008, p. 65).

Munroe (2005) lo define como “la capacidad de influir a otros a través de la inspiración motivada por una pasión, generada por una visión, producida por una convicción, encendida por un propósito” (p. 20), mientras que Prada (1994) lo percibe como “un modo particular de ejercitar el poder” (p. 62), convirtiendo al líder en un factor humano que guía o dirige a su grupo, lo ayuda a identificarse y, al mismo tiempo, es una figura clave en cualquier organización siempre y cuando sepa administrar el poder y tenga control del mismo, por lo que este aspecto se asocia comúnmente a la gerencia.

Sin embargo, aunque este atributo se incluya como uno de los rasgos gerenciales y en torno a él se planteen rasgos de cierto nivel difíciles de alcanzar, Kotter (2002)



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

ha sido uno de los autores para quien “el liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener «carisma» u otras cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos, ni es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella” (p. 67). Este autor afirma, igual que muchos otros escritores del área, que el verdadero líder debe buscar siempre un equilibrio entre ser líder y gerente. Esto significa que el líder es propulsor del cambio donde motiva a su grupo basado en una visión y el gerente asegura que se cumplan los planes de la organización, controlando y resolviendo problemas.

Loaiza (2017) destaca que en la gerencia moderna se desarrollan nuevas formas de liderar y conducir el talento humano hacia el bien común de la organización, de modo que las actividades inherentes se encuentren vinculadas con el entorno, impactando directamente en los objetivos de la empresa. Por este motivo, con el objetivo de identificar las características y estilos que definen el perfil del liderazgo en la gerencia, se realiza un breve estudio acerca de este entorno donde confluyen los intereses y necesidades de la empresa, tanto desde el punto de vista organizacional, como de recursos humanos.

METODOLOGÍA

En el método utilizado para replicar la investigación, se encuentra la razón de ser de las técnicas utilizadas para producir el conocimiento científico (Sandoval, 2002). Los enfoques de investigación en el ámbito de las ciencias sociales buscan determinar cuáles son las visiones que se han ejecutado para observar las realidades que constituyen el orden de lo humano, así como entender la lógica de las vías que se han construido para elaborar, de manera premeditada y metódica, conocimiento sobre ellas. Es por ello por lo que en la investigación cualitativa se “intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas a partir de los conocimientos que tienen los diferentes actores involucrados [...] [en] su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento de su realidad” (Villamil Fonseca, 2003, p. 3).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Basado en las características de este tipo de investigación no experimental, inductiva y de nivel descriptivo, para desarrollar el tema se procedió en primera instancia a realizar una revisión bibliográfica de la literatura prevaleciente acerca del constructo teórico. De esta forma se pudo conocer cómo ha ido tomando fuerza dentro de las organizaciones el liderazgo como parte del talento humano imprescindible que se necesita para impulsar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, a través de la técnica documental, se aplicó el método analítico-sintético donde se estudiaron los hechos partiendo de la descomposición que se realiza del objeto de estudio en cada una de sus partes, porque se requería estudiarlas por separado y cumplir así con el análisis; para efectuar la síntesis, se debieron integrar las partes analizadas de manera holística (Bernal Torres, 2006). Los resultados del método requirieron de una guía analítica elaborada con base en las variables liderazgo autocrático, democrático, permisivo y paternalista, para observar los rasgos comunes y destacar los particulares.

En esta investigación, la estrategia de razonamiento empleada (para fundamentarla desde principios generales que pudieran ser aplicados a un fenómeno concreto y establecer conclusiones lógicas) partió de la premisa de que el liderazgo se potencia a partir del trabajo asertivo que conducen sus líderes, incentivando el trabajo en equipo. A partir de allí, se elaboró el listado definitivo de estilos de liderazgo a describir.

El estudio se llevó a cabo identificando las características y estilos que definen el perfil del liderazgo en la gerencia desde el punto de vista del área de los recursos humanos, aun cuando este tema también forma parte de la administración de empresas, por lo que su abordaje mantiene una visión delimitada hacia la primera de las áreas al tomar en cuenta los canales formales que utiliza el liderazgo, así como su incidencia más próxima, que es la respuesta que se obtiene por parte del equipo de trabajo (Canseco & Ojeda, 2016).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad con la que cuentan ciertos individuos para elevar la visión los trabajadores hacia las metas más exigentes (Palom Izquierdo, 1990). El objetivo es obtener grandes logros con gente normal que lo único que siente es un gran compromiso con la misión de la organización, por lo tanto

se resume en tres conceptos principales: tener compromiso, atención de la complejidad y mantener credibilidad. Los líderes deben poseer el compromiso con su grupo para lograr las metas y comunicar objetivos y visión; la complejidad se resume en manejar todo el entorno que actualmente es más complejo en la organización y mantener la credibilidad, es tener claro el hecho de que un líder debe proyectar confianza. Cuando un hombre o una mujer optan por el liderazgo y asumen responsabilidades, también están entregando su intimidad. (Bennis & Nanus, 1985, p. 8)

Con lo expuesto acerca de algunas definiciones de liderazgo se ha llegado a la conclusión de que, para llegar a ser un buen líder, se requiere de cualidades tales como poseer buena comunicación, credibilidad, mantener compromiso, ser un buen motivador, romper esquemas y dar soporte o apoyo al esfuerzo de los empleados. La función de un líder es elevar las aspiraciones de un equipo y motivarlos para que alcancen sus metas basados en los objetivos de la organización y guiados por la misión para hacer realidad la visión de la empresa.

La mayoría de los líderes han obtenido su liderazgo por sus propios méritos, cumpliendo al mismo tiempo con una misión. Por consiguiente, todo líder debe desarrollar habilidades que le permitan mejorar su labor como tal. Se debe hacer énfasis en que un buen líder es aquel que sabe delegar funciones a su equipo para que desarrollen el potencial, asuman responsabilidades y logren el éxito deseado para la organización.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

No obstante, no debe dejarse atrás el hecho de que un líder debe saber a cabalidad lo que hacen sus colaboradores, ya sea a través del sistema de objetivos o evaluación del progreso (entre otras). Nunca está de más una dosis diaria de motivación como los elogios y el reconocimiento de los logros, ya que son elementos esenciales para todo ser humano.

Por otro lado, debe tener presente los refuerzos positivos, ya que son herramientas muy útiles con las cuales se determina el comportamiento deseado, se establecen normas de rendimiento y se modifican los efectos del comportamiento al fortalecer la conducta deseada.

Por último, pero no menos importante, es el hecho de que todo líder debe evitar la ceguera, a través de la revisión de su estilo y método. Cada seis meses por lo menos, si se hace necesario, se debe realizar algún tipo de cambio.

En síntesis, el líder debe ser un producto de sus características tales como:

- Ser parte auténtica del equipo al que lidera,
- Debe saber organizar, vigilar y dirigir a su equipo, a la vez que lo motiva,
- Buscar su oportunidad para ocupar un rol activo en el equipo y hacerlo, porque si no, no va a poder demostrar esa capacidad de liderazgo que se espera de él.

Roman (2005) determina que una de las diferencias entre liderazgo y gerencia se refleja en que el directivo tradicional que planea, organiza y controla, no es precisamente el más adecuado para producir el cambio cualitativo en las organizaciones, por lo que hay grandes diferencias entre gerencia y liderazgo, tanto en orientación como en misión, supuestos, ambiente organizacional y resultados (Varela Villegas, 2001).

El líder que se encuentra a nivel gerencial puede mandar si hace uso del poder legítimo, pero para sostenerlo y conservar la autoridad debe contar con otras



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

atribuciones: del “poder carismático (hacer que la gente se ponga de su parte), del poder premiador (premios) y del poder coercitivo (castigos), todas las fuentes de poder en su respectivo lugar, espacio y tiempo” (Kotter, 2002, p. 33). Diversos estudiosos del liderazgo han encontrado que existen ciertos estilos predominantes, ya que el estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

En este nivel es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, depure y comprenda, ya que afectará a los demás miembros del equipo y seguidores, porque su estilo de liderazgo será el estímulo ante diferentes circunstancias. Los niveles gerenciales requieren de concentración y persuasión, ya que sus funciones varían de acuerdo con el contexto donde se mueva la empresa (Muñoz Fernández & Ugueto Maldonado, 2015). Por esta razón no se puede utilizar indistintamente un solo estilo, ya que confluyen los componentes socioeducativos, de gestión y contextuales que afectan este entorno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las situaciones laborales que atraviesan los individuos condicionan o, por lo menos, se relacionan con los estilos de liderazgo. Estos son rasgos de comportamiento que afectan de manera positiva o negativa el desempeño, porque existe una marcada diferencia entre las conductas directivas que se enfocan en las tareas y las conductas de apoyo que determinan las relaciones (Ayoub Pérez, 2011). Es por ello por lo que el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciban los demás.

Pero la clave no está en el estilo sino en la sustancia, ya que “es algo que tiene que ver con la forma básica de trabajar, no con las apariencias o las tácticas, sino con esa esencia que cambia poco con el tiempo, no importa la diferencia de culturas, o de industrias” (Kotter, 2002, p. 8). Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Por otro lado, el proceso de liderazgo y el comportamiento de los líderes usualmente se mueve dentro de una dimensión que va desde el liderazgo autoritario (cuyo centro es el jefe) en uno de los extremos, hasta el liderazgo democrático (cuyo jefe es el subordinado) en el otro. Es evidente, sin embargo, que ambos tipos de liderazgo no existen en forma pura.

Generalmente, también se reconoce que la clasificación del liderazgo basada únicamente en esta dimensión no hace justicia a la naturaleza multidimensional de sus aspectos, por ello, se considera conveniente introducir un tercer tipo de liderazgo: el liberal, que se ubica en algún lugar entre los dos extremos antes descritos. A continuación, se describen algunos estilos de liderazgo que han sido plenamente identificados como los más comunes:

Autocrático

Es definido como el estilo de liderazgo en el que un grupo depende por completo de su líder cuando se trata de determinar políticas y objetivos. Según este estilo, “el líder es la única persona del grupo que conoce el plan general de actividades; solo sobre él recae la responsabilidad de asignar las tareas a los miembros” (Davis & Newstrom, 1999, p. 226). En este rango de clasificación también se ejemplifica el control ejercido, de tal manera que “cuando el líder se ausenta temporalmente, la moral y la productividad del grupo se deterioran con rapidez, puesto que los subordinados están acostumbrados a depender por completo de su dirección” (p. 226).

Existen dos divisiones en esta clasificación, una de ellas indica que, aunque la productividad aumenta en su presencia, “el liderazgo autoritario normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos, pero también podría ser positivo, como queda demostrado con el autoritario benevolente quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados” (p. 137).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El liderazgo autoritario ofrece algunas ventajas en ciertas circunstancias. Por ejemplo:

- Satisface al líder,
- Permite decisiones rápidas,
- Supone el uso de menos colaboradores competentes, y
- Ofrece seguridad y estructura para los empleados.

La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta este estilo, particularmente si resulta exagerado o sumamente estricto al punto de crear temor, frustración y mantener en un bajo nivel la satisfacción laboral del empleado, por lo que cabría preguntarse si realmente se cae en la categoría de líder o jefe cuando se alinea hacia el aspecto negativo (Schuh *et al.*, 2013).

En el aspecto positivo, el líder autoritario hace uso de ciertas habilidades para tener éxito. Es así como combina la habilidad técnica y la conceptual al ejecutar sus funciones. La primera se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Esta habilidad es la que distingue el desempeño en el trabajo operativo, pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.

Por otra parte, “la habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores” (Davis & Newstrom, 1999, p. 146).

El conjunto de habilidades que se distinguen en un líder autoritario le permiten desarrollar sus funciones tales como el control del negocio que incluye la reducción de costos, preparación de presupuestos, establecimiento de metas y aplicación de las normas.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Las fuentes de poder que surgen de un líder autoritario son diversas y las mismas se deben no solo a la jerarquía de su posición, sino también a las causas y rasgos que en él se distinguen. Así, el líder autoritario puede hacer uso de su poder de experto, también conocido como la autoridad del conocimiento, el cual proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento y de la información que se tiene sobre una situación compleja.

También puede manifestar el poder legítimo que proviene de una autoridad superior. Deriva de la cultura social mediante la cual esta delega el poder legítimamente a los demás, otorga a los líderes el poder para utilizar los recursos y para recompensar y castigar a los demás. Los individuos aceptan este poder porque lo consideran deseable y necesario para mantener el orden y evitar la anarquía en la sociedad.

En este sentido, existe una presión social que conlleva a la aceptación del liderazgo autoritario entre los miembros de la organización. Se refiere, además, a la estructura del poder por medio de las normas de las empresas. El líder autoritario puede hacer uso de un poder coercitivo, que se refiere a la autoridad para castigar a los colaboradores con el despido, la negación de incrementos salariales o su retención en puestos indeseables.

El líder autoritario puede ser un administrador cuando se preocupa por cuidar que se hagan las cosas; dirige el mantenimiento de los procesos de la organización y se encarga de que se lleven a cabo los planes. Puede ser también un burócrata cuando ejecuta una labor más o menos especializada en la dirección y la supervisión de los procesos de la organización. Quizás el líder autoritario puede manifestarse como el que determina la política y, como líder político, debe ser apoyado para que alcance sus objetivos.

Democrático o participativo

El proceso de liderazgo democrático facilita y fomenta el que los miembros se interesen y participen en la realización de los objetivos del equipo y, siempre que



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

sea posible, en la propia formación de estos objetivos. Por lo tanto, el líder democrático fomenta al máximo la solidaridad del equipo cimentada en una cadena de estrechas relaciones interpersonales entre los miembros y causando un impacto positivo en el nivel de satisfacción de los colaboradores (Bhatti *et al*, 2012).

Puesto que cada uno es un participante activo y bien informado de la actividad, los equipos dirigidos en forma democrática tienden a tener un desempeño muy eficaz, aun cuando el líder se encuentre temporalmente ausente. En el liderazgo democrático tendría que destacar la habilidad humana, la cual se refiere a que el líder tenga la capacidad para trabajar eficazmente con los individuos y para obtener resultados del trabajo en equipo, ya que los roles de los líderes democráticos se encuentran en el rango normal de comportamiento de los líderes (Choi, 2007).

En este estilo de liderazgo, el líder desarrolla sus funciones dirigiéndose al conocimiento de los sentimientos de los colaboradores. Ello se deriva del enfoque de la gestión inspirado en las relaciones humanas, porque los jefes deben entender y aceptar al colaborador como individuo provisto de sentimientos y necesidades especiales. Si los líderes desean tener éxito, deben tratar a sus colaboradores basándose en sus rasgos personales. Todo ello requiere de mucha empatía y comprensión, pues deben mantener la productividad de su equipo y ocuparse de los aspectos técnicos del trabajo.

Para ejercer un liderazgo democrático es indispensable que el empleado se dé cuenta de que el jefe aprueba su conducta como ser humano y tenga consciencia del trabajo que realiza. Dicha aprobación se comunica en diversas formas con elogios, con paciencia ante los errores, con la disposición de escuchar al empleado y demostrar interés en sus problemas personales.

La aprobación demuestra que el gerente tiene sentimientos de empatía con sus colaboradores y mientras no exista tal vínculo, el líder no tiene derecho a esperar a que su personal le corresponda. Este tipo de líder cree que se requiere de buenas relaciones interpersonales para cualquier tipo de trabajo y también para producir un



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

sentimiento de aprobación. Esto se logra cuando el líder y los colaboradores llegan a conocerse como individuos. El aspecto fundamental para que se dé la relación es un contacto recíproco y estrecho entre ellos.

“Hay que considerar que el proceso de liderazgo que se distingue aquí es positivo por lo que el líder ejerce su poder a través de las recompensas de cualquier tipo” (Davis y Newstrom, 1999, p. 145). Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores, han hecho que la satisfacción de los empleados dependa más de este liderazgo democrático positivo.

El estilo de liderazgo democrático se mueve dentro de diversas categorías. El líder que lo practique podría ser un experto cuando sirve de asesor del grupo, un ideólogo o especialista en alguna esfera técnica. Es carismático porque tiene una gran atracción emocional o una representación simbólica al encargarse de su grupo y hablar por él. Además, puede aparecer como una figura que recompensa, pues exhorta, guía y corrige sin ser paternalista.

Permisivo o flexible

Hay muchas investigaciones de liderazgo que indican que es posible que un estilo determinado sea relativamente efectivo para cierto propósito y relativamente ineficaz para otro. Al mismo tiempo, a pesar de que hoy en día la sociedad tiene tendencia a dar preferencia a los estilos democráticos de liderazgo (Choi, 2007), no deja de haber circunstancias en las que se pueden obtener mejores resultados a través del liderazgo autoritario.

Los individuos que no están preparados para un sistema democrático de grupo debido a que carecen de experiencia y entrenamiento previo en lo que se refiere a este estilo de liderazgo, puede ser que se sientan relativamente inseguros a menos que se les haya proporcionado el tipo de dirección que corresponde a un líder autoritario. Muchas veces el mejor estilo de liderazgo es una fusión de factores circunstanciales como el tipo específico del problema que afronta el grupo y quienes



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

lo integran, de tal manera que los problemas que no dependen de una acción coordinada para su solución se resuelven con mayor eficiencia cuando se trata de un liderazgo centralizado y autoritario, que cuando este es democrático.

En cuanto a los integrantes de los grupos, se tienen ciertas evidencias de que los individuos varían de preferencia a favor de ambientes restrictivos (autoritarios) en contraposición a ambientes más liberales (democráticos). Igualmente, se ha encontrado que tales preferencias ejercen una acción recíproca en el estilo del líder para determinar tanto su nivel de desempeño como el de satisfacción del empleado.

En el caso de este estilo de liderazgo, las habilidades técnicas, conceptuales y humanas se encuentran en un mismo punto y se manifiestan oportunamente cuando sean necesarias. No existe una más que la otra ni se excluyen mutuamente. El liderazgo flexible (*laissez-faire*) de éxito, requiere un comportamiento que articule o estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los elementos líder-seguidores-situación son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder (Baruch & Jenkins, 2007).

En ocasiones, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación. La agresividad o audacia y una interacción constante con los demás no garantizarán un buen liderazgo. La acción apropiada será mantenerse en segundo plano liberando al grupo de presiones, mantenerse escuchando mientras otros hablan, mantenerse tranquilo en momentos de agitación y posponer decisiones. En otras ocasiones, un líder debe participar más directamente y ejercer un papel mediador con sus colaboradores.

En el proceso de liderazgo flexible el líder tiene diversas funciones. En este sentido, “el trato justo es una faceta evidente de cualquier relación entre jefe y empleado. A nadie le gusta que lo traten injustamente, sobre todo cuando su subsistencia y estabilidad económica depende de otro” (Schultz, 1991, p. 225). La aplicación equitativa de las normas es un aspecto de la conducta gerencial flexible que se refiere ante todo al equilibrio entre la disciplina y los actos punitivos.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Ello no solo significa que el personal deba ser tratado igual con respecto a la disciplina sin favoritismo alguno, sino que también la sanción se debe aplicar conforme a ciertas normas (Baruch & Jenkins, 2007). Esta nunca ha de ser mayor que la gravedad de las consecuencias, recomendándose cierto grado de indulgencia en el caso de la primera transgresión.

El líder flexible toma como su obligación el fijar objetivos realistas. "En todos los aspectos de un puesto [...] se deben fijar metas realistas a la luz de los objetivos de la empresa, de sus recursos tecnológicos y económicos, sin prescindir de la capacidad del personal ni de su competencia" (Hodgetts, 1989, p. 385).

Cuando no se establecen metas realistas a corto y largo plazo hay siempre pérdidas de tiempo y desperdicio de energía. En cambio, las metas realistas suministran refuerzo o retroalimentación para alcanzarlas, convirtiéndose ello en una experiencia satisfactoria para el jefe y sus colaboradores.

Este tipo de liderazgo exige que se proporcionen los recursos necesarios si se desean alcanzar las metas. Da los instrumentos, equipo y fuerza de trabajo entrenada para la consecución de las metas; también da a conocer sus expectativas mediante comunicaciones formales e informales y notifica de las políticas y procedimientos que afectan su trabajo y los métodos vigentes.

Igualmente, los líderes flexibles tienen la obligación de ofrecer una estructura adecuada de incentivos. Esto es esencial para cualquier trabajo y para satisfacer necesidades del personal. La necesidad de elogio y estímulo varía según cada individuo, pues un buen jefe conoce a sus colaboradores y les aplica incentivos o recompensas diferentes.

El líder flexible tiene la obligación de delegar autoridad y favorecer la participación. Esto es preciso si quiere motivar y preparar a los empleados para asumir mayor responsabilidad.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Todo aquello que dificulte el éxito en el trabajo debe ser eliminado, a fin de que el personal y la organización alcancen sus metas. Corresponde a los jefes hacer que el equipo defectuoso sea reemplazado, acelerar el suministro de los materiales, reentrenar al personal ineficiente, abrir vías de comunicación que se hayan cerrado y superar las actitudes negativas.

Hacer evaluaciones periódicas del desempeño de sus colaboradores y comunicarles los resultados es también parte del proceso de liderazgo flexible. Es indispensable que los empleados conozcan su desempeño laboral y que se les comuniquen de forma objetiva los resultados de la apreciación otorgada por el jefe, pues solo así sabrá el empleado si sus cualidades son conocidas, lográndose que esté motivado para superar sus deficiencias.

El liderazgo flexible también obliga a prestar asesoramiento en áreas no operacionales. “Esto consiste en proporcionar servicios de asesoría no relacionados directamente con la producción” (Davis y Newstrom, 1999, p. 200). La supervisión directa, la planificación, organización y dirección del trabajo de otros, caracteriza su desempeño. Este tipo de líder se preocupa no solo por la imagen de la empresa, sino también por la motivación de sus empleados y las relaciones interpersonales.

El líder flexible se inclina a considerar a sus colaboradores como individuos con sus propios motivos, sentimientos y objetivos. Comprende que es probable que los sentimientos, motivos y objetivos de sus colaboradores sean distintos de los suyos. Se ha encontrado que una actitud de consideración en el trato con los colaboradores está positivamente correlacionada con las estimaciones de eficacia de la supervisión y de la productividad del grupo de trabajo. Por ello el líder flexible podría parecer que asume la responsabilidad en momentos en que se busca a un culpable de las fallas en la dirección del grupo que ocasiona inconvenientes.

Los individuos los siguen porque deciden hacerlo, sus emociones les indican que deben hacerlo. El líder percibe las necesidades de los individuos y responde a ello con éxito.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Los seguidores aceptan como propios los objetivos propuestos por el jefe y colaboran con auténtico espíritu de solidaridad. El poder del líder también puede ser político. Este se manifiesta a través de la habilidad para trabajar con el grupo obteniendo su apoyo y apego.

Paternalista

Se destaca este estilo de liderazgo por ser amable y cordial ante las muchas necesidades de su grupo. Este estilo de liderazgo suele ser efectivo si se maneja con mucho control y mucha amabilidad, ya que incita a la discordia y produce acción dinámica, sin embargo, este estilo de liderazgo no cree en la libre determinación de los demás, es decir, en la capacidad del grupo. Esto conlleva a crear infantilismo en los que obedecen y resentimiento en los que desean tomar sus propias decisiones.

El liderazgo clasificado en este estilo proporciona siempre unas buenas condiciones de trabajo a los grupos y equipos, así como beneficios complementarios, porque “tiene una relación cercana con sus subordinados, casi como un padre, los ayuda y aconseja. Tiene confianza por sus seguidores” (Schnarch Kirberg, 2021, sección 12).

CONCLUSIONES

El principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia para controlar, al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios. Una diferencia esencial entre los estilos de liderazgo la constituye las decisiones sobre quién será el líder. En este punto ¿al líder lo nombran los individuos ajenos al grupo que habrá de encabezar o lo escogen sus propios integrantes? El primero de los casos es lo que se conoce ordinariamente como liderazgo nominal o gerencia, que es el impuesto por fuentes externas al grupo. En el segundo de los casos, el liderazgo eficaz, es donde los miembros del grupo seleccionan al que quieren que los dirija.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Si administrar es lograr que los resultados se lleven a cabo a través y con la participación de los individuos, entonces resulta absurdo transferir la mentalidad de cosas a los trabajadores. Si el trabajo de un administrador es dirigir trabajadores, ¿cómo puede hacerlo bien si no le gustan las personas? ¿si no se apoya en ellos?

Un jefe es un administrador, pero no será líder mientras no adquiera la habilidad o capacidad de hacerse aceptar y apreciar a la vez por los individuos, por la gente que tiene a su cargo o por la dinámica del sistema. El jefe puede mandar porque cuenta formalmente con la autoridad o poder legítimo conferido por la cultura organizacional y los niveles superiores de mando.

Liderazgo y gerencia no son lo mismo, pero tampoco son antónimos en el sentido más estricto de la palabra; son mutuamente incluyentes, es decir, complementarios. Alguien puede ser jefe, pero no líder. Alguien puede ser líder, pero no jefe, aunque un jefe también llega a ser líder y un líder termina siendo un excelente jefe.

Uno puede ser nombrado gerente, pero no líder, mientras la experiencia, conocimientos, labor artística (habilidad que depende de la personalidad del intérprete) y destreza para gestionar o negociar las funciones del liderazgo no sean reconocidos y aceptados por superiores, colegas, trabajadores, seguidores y otros involucrados. Uno como líder puede ser nombrado gerente (jefe), pero no será un buen gerente si no maneja en forma adecuada y eficaz los recursos, si no ejerce una buena o excelente capacidad para administrar, manejando las actividades más rutinarias que implican el funcionamiento normal de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayoub Pérez, J.L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.
- Baruch, Y., & Jenkins, S. (2007). Swearing at work and permissive leadership culture: When anti-social becomes social and incivility is acceptable. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 492-507.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes. Las 4 claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., & Shaikh, F.M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Canseco, M. & Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facultar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243262.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill.
- Delgado Torres, N.A. & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.
- Hodgetts, R.M. & Altman, S. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill.
- Kotter, J.P. (2002). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma SA.
- Loaiza, C.T. (2017). Liderazgo organizacional y capital humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7.
- Muñoz Fernández, M.Á. & Ugueto Maldonado, M.G. (2015). Contextualización de las funciones gerenciales teóricas a la realidad de las Pymes en San Cristóbal, estado Táchira. *Venezuela Visión Gerencial*, (1), 119-138.
- Munroe, M. (2005). *El espíritu de liderazgo*. Whitaker House.
- Palom Izquierdo, F.J. (1990). *Video-curso Liderazgo. Gestión y Planificación Integral*. S.A.
- Prada, J.R. (1994). *Psicología de grupos*. Indo-American Press Service Editores.
- Roman, J.D. (2005). *El puente de papel*. Librosenred.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Sandoval, C. (2002). La investigación cualitativa. Editores Arfo.

Schnarch Kirberg, A. (2021). Dirección efectiva de equipos de venta. La gerencia de ventas para el siglo XXI [en línea]. Ecoe Ediciones.

Schuh, S.C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116, 629-640.

Schultz, D.P. (1991). Psicología industrial. Editorial McGraw-Hill.

Varela Villegas, (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación.

Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J.L. y Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.

Villamil Fonseca, O.L. (2003). Investigación cualitativa, como propuesta metodológica para el abordaje de investigaciones de terapia ocupacional en comunidad. *Umbral Científico*, 2, 1-7

