



# *Liderazgo empresarial. Un desafío permanente en la cultura organizacional*

*Business leadership. A permanent challenge in the organizational culture*

**Rubén Choque Mamani**

<https://orcid.org/0000-0002-6956-0394>

**Universidad Adventista de Bolivia,  
Cochabamba, Bolivia**

<http://doi.org/10.62349/revistauno.v.5i8.33>

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

<https://revistauno.org>

**Correspondencia del autor**  
ruben.choque@uab.edu.bo

- **Recibido:** 19 de agosto de 2024
- **Arbitrado:** 25 de octubre de 2024
- **Aceptado:** 14 de enero de 2025
- **Publicado:** 03 de febrero de 2025

## RESUMEN

La transformación del liderazgo es un factor clave para la evolución organizacional y social, ya que implica la redistribución de las funciones de liderazgo a lo largo de toda la organización. El objetivo de la investigación es analizar el liderazgo empresarial como un desafío permanente en el sistema organizacional. Por las particularidades la investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal, exploratorio y descriptivo. Para explicar el problema de estudio, se acudió a la investigación bibliográfica y de campo, se utilizó métodos teóricos, empíricos y estadísticos. En el resultado propuesto, se destaca la permanente actualización sobre el liderazgo empresarial como un desafío permanente en el sistema organizacional desde las perspectivas de la empresa. Se concluye que los directivos que ejercen un liderazgo auténtico, basado en valores, están mejor preparados para afrontar desafíos, influir positivamente en entornos laborales dinámicos y responder a la incertidumbre económica actual. En este contexto, los trabajadores buscan en sus líderes orientación, claridad y seguridad, lo que refuerza la importancia de una dirección coherente y eficaz en tiempos de cambio.

**Palabras clave:** Cultura corporativa; cultura organizacional; empresa; liderazgo empresarial; perspectiva empresarial.

## ABSTRACT

Leadership transformation is a key factor for organizational and social evolution, since it involves the redistribution of leadership functions throughout the entire organization. The objective of the research is to analyze business leadership as a permanent challenge in the organizational system. Due to the particularities, the research corresponds to a non-experimental, cross-sectional, exploratory and descriptive design. To explain the study problem, bibliographic and field research was used, theoretical, empirical and statistical methods were used. In the proposed result, the permanent update on business leadership is highlighted as a permanent challenge in the organizational system from the perspectives of the company. It is concluded that managers who exercise authentic leadership, based on values, are better prepared to face challenges, positively influence dynamic work environments and respond to current economic uncertainty. In this context, workers look to their leaders for guidance, clarity and security, which reinforces the importance of coherent and effective management in times of change.

**Keywords:** Corporate culture; Organizational culture; Company; Business leadership; Business perspective.

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, la complejidad de la economía hace que el liderazgo resulte fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el nuevo liderazgo, el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto (Gil e Ibarra, 2014).

El liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones. Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo.

Las nuevas características que han venido adquiriendo las organizaciones del siglo XXI, como resultado de los cambios que la internacionalización de las empresas y el surgimiento del ciberespacio han traído consigo, generan condiciones para proponer nuevas miradas sobre las teorías ya conocidas y combinar ideas y conceptos, dando lugar a marcos teóricos más amplios.

Destaca entre estos últimos el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006) que, basando su interés en la relación líder-seguidores, identifica las características conductuales y personales del líder que permiten inspirar a los seguidores al punto de llevarlos hasta cambiar las percepciones de hechos, expectativas y valores, y genera la lealtad, respeto y admiración que los comprometerá racional y emocionalmente con los propósitos, medios y métodos del líder.

El liderazgo empresarial tuvo sus inicios en el siglo XIX con las contribuciones de Carlyle y Francis Galton, quienes se enfocaron en analizar las características personales de individuos que habían alcanzado posiciones de poder. Estos estudios sentaron las bases para el desarrollo de las principales teorías que explican el liderazgo como fenómeno, brindando así fundamentos para potenciar y perfeccionar las habilidades necesarias en un líder para tomar decisiones efectivas en las organizaciones. El liderazgo se distingue por su capacidad de visualizar la dirección que debe tomar una empresa, lo cual requiere la planificación de estrategias que materialicen esa visión. Asimismo, implica liderar un equipo dinámico, competente y comprometido para hacer realidad esa visión (Borrero y Gamboa, 2015).

Se requiere la necesidad de un verdadero liderazgo en las organizaciones, para plantear una misión y visión, que permita a la empresa tener un horizonte y un objetivo claro sobre su desarrollo y para lograr esta meta, las empresas necesitan poner en práctica una serie de actividades que le permitan desenvolverse de manera exitosa en el marco económico que regula su razón de ser (La Torre, 2012).

El liderazgo ha sido un tema ampliamente estudiado, pero enfocado normalmente a grandes empresas públicas y privadas, siendo importante continuar realizando investigaciones que cada vez más incorporen el análisis de las prácticas de liderazgo de los gerentes de las pequeñas y medianas organizaciones. Dada la necesidad que existe de contribuir a elevar la competitividad y productividad de estas entidades económicas, que son factores claves en la economía de las naciones, y esencialmente el liderazgo que sus gerentes ejercen podría llegar a ser el elemento que haga la diferencia para generar ventajas competitivas que les permita su longevidad.

Cuando existe una evidente falta de liderazgo en las empresas, se deja notar las deficiencias en la dirección y visión estratégica que se plantea en toda la organización. Cuando los líderes no están presentes o no tienen las habilidades necesarias para guiar a sus equipos, los empleados pueden sentirse perdidos y desmotivados. Esto lleva a una falta de alineación en los objetivos y una falta de enfoque en las tareas y metas importantes para el éxito de la empresa (Ciulla, 2020).

La siguiente investigación tiene como objetivo general en analizar el liderazgo empresarial como un desafío permanente en el sistema organizacional, dado esto, se tiene los objetivos específicos lo cual es identificar cuáles son las características principales de un exitoso liderazgo empresarial. En los siguientes apartados se abordarán teorías que integran al liderazgo empresarial, haciendo un análisis de cada uno de ellos: el líder, funciones del líder, clasificación del líder, liderazgo, funciones del liderazgo, habilidades del liderazgo, características del liderazgo, tipos de liderazgo, liderazgo y desarrollo empresarial. Se pretende establecer estos conceptos como visión, cultura corporativa y el compromiso social del líder empresarial para fomentar el compromiso, la alineación y el equilibrio entre la autonomía y la responsabilidad, convirtiéndose en un desafío permanente en el sistema organizacional hacia el logro de los objetivos empresariales.

## MÉTODO

El enfoque de este estudio atendiendo a su nivel de profundidad la investigación fue un diseño no experimental de alcance descriptivo correlacional donde se han administrado varias pruebas de liderazgo a una muestra de 124 empresarios de la referida unidad objeto de estudio.

Para este trabajo, se seleccionaron distintos métodos que nos permitieran da una explicación y deducción más certera y enfocada de la situación. En primera instancia se utilizará un método inductivo, partiendo de los datos particulares para llegar a las conclusiones generales; es decir, se partirá del impacto que ocasiona el liderazgo como acercamiento a la competitividad organizacional y cómo esto repercute en las empresas. Luego, se buscará descomponer cada uno de los elementos influyentes para poder estudiar los conceptos individualmente. A partir del análisis realizado, intentaremos demostrar que mantener a los empleados satisfechos hace que se enfoquen mejor en el desarrollo de su trabajo; logrando así identificar la percepción de la dificultad y definiendo el problema.

Ante lo expuesto, se optó por llevar adelante una investigación de tipo descriptiva con el objetivo primordial de analizar el liderazgo empresarial como un desafío permanente en el sistema organizacional. Dicha investigación está basada en los diferentes aportes teóricos recabados. De esta forma, la estructura de esta investigación se centrará en la recolección de datos primarios utilizando el conocimiento teórico sumado a hechos reales, para que el análisis realizado se pueda aplicar en la realidad de las empresas. Es así que tendrá un carácter documental, basándose en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, sitios on line y una encuesta.

## RESULTADOS

### *Liderazgo empresarial. Conceptualización*

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los gerentes de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten a diario millones de dólares para capacitar a sus grandes ejecutivos en la formación de liderazgo.

El liderazgo es un concepto muy amplio y diverso, seguidamente se definirá liderazgo, dado que es el eje transversal en este trabajo. A continuación, las siguientes definiciones de varios autores.

Como indica López et al. (2022) el liderazgo es el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.

Para Peter Senge (1990) citado por González (2014) menciona que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo. Lo esencial del verdadero liderazgo no se reduce a simple autoridad. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias; recurrir a ellos en busca de consejo. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización (Naranjo, 2015).

Los líderes empresariales actuales se deben tener mucho cuidado en que la motivación primordial de las empresas no sea el rendimiento económico, sino más bien que éste sea la

consecuencia de la generación de bienestar por medio del servicio que presten. Si la empresa se acopla al entorno adecuadamente, con una visión correcta, unos valores claros y con sistemas eficientes, los beneficios económicos y no económicos vendrán por añadidura y permitirán satisfacer adecuadamente las necesidades de quienes conforman la empresa, y además permitirán la innovación y el crecimiento (Grijalva, 2010). Es la habilidad que tiene una persona dentro de una empresa para liderar, influir, motivar a todos los trabajadores para el logro de sus objetivos y fomentar el crecimiento empresarial a futuro, es decir, que el nivel de satisfacción de cada colaborador influye directamente al éxito de la Compañía.

El desarrollo empresarial constituye el conjunto de acciones para el cambio de una organización cuyo fin es el crecimiento y mejora de su accionar corporativo, sea ésta aumentando su presencia en el mercado o su competitividad. Las perspectivas del desarrollo empresarial son: la perspectiva del ciclo de vida, la perspectiva basada en los recursos y capacidades y la perspectiva basada en la motivación. Se puede hacer desarrollo empresarial desde dos grandes niveles. Desde el nivel de la economía o nivel macro y desde el nivel empresarial o nivel micro (González, 2014).

### *Estilo de liderazgo*

Una de las problemáticas sobre el liderazgo es encontrar el estilo adecuado que debería llevar un gerente. Sin duda es uno de los puntos muy importantes a la hora de medir el desempeño laboral de los colaboradores, toda organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, implican un tipo de dominio dentro de la empresa de manera externa a través de la imagen y posicionamiento de la empresa, e interna conforme a la eficiencia y eficacia de sus colaboradores y de sus rendimientos como equipo de trabajo. Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia las tareas o su equipo.

Los líderes pueden ser encontrados de tres maneras diferentes. En el primer lugar está el competitivo, un liderazgo con límites, muy bien establecidos, que busca generar competencia en su equipo para conseguir la mayor cantidad de información con respecto a una temática o problemática dado, pero dentro de la cuales él es el centro de la toma de decisiones". (Ciampa, 1988, p. 48).

Es un liderazgo difícil de mantener puesto que genera altos grados de agresividad, con una marcada lucha y búsqueda de poder. Además, es difícil generar confianza en un equipo liderado de esta manera. Dentro de los aspectos positivos, está la generación de múltiples ideas creativas, debido al estímulo de competencia, y debido a que la estructura de comunicación está abierta para todos por igual.

Otro estilo es el liderazgo formalista, el cual hace hincapié en el orden, es un liderazgo metódico, siguiendo pautas y canales de comunicación establecidos (Ciampa, 1988). Se establece con estructuras organizacionales jerárquicas, en las cuales se debe seguir un conducto regular para acceder a la toma de decisiones y solución del problema.

El líder formalista no desea ni necesita participación íntima en la toma de decisiones, a comparación con el competitivo, sino que éste tiene facultad de delegación, por lo que se desarrolla



la capacidad de tomarlas en sus seguidores o integrantes de su equipo. Los puntos en contra de este estilo, es que el proceso es lento, por lo que no es muy adecuado en momentos de crisis, o que necesita una respuesta inmediata. Sumando a esto, la alta jerarquización corre con el peligro de que la información pueda ser distorsionada a medida que circula entre los diferentes niveles, y que los sistemas de recompensas y reconocimientos no sean adecuados (Gómez, 2002). El mismo autor identifica un tercer estilo de liderazgo, "El líder colegiado, como lo denomina, busca primero crear un excelente equipo de trabajo, luego la fuerza del proceso de toma de decisiones recae sobre todo el equipo, conformando un todo coherente" (Ciampa, 1988).

Es el líder que ofrece un excelente ambiente de trabajo, que genera confianza entre todos y que deja a todos participar activamente de las redes de información. El punto débil de este estilo es el tema de consenso más por la influencia del líder y por defenderlo a él, que por realmente estar o no de acuerdo con las ideas propuestas. Sin embargo, esto es inevitable si la confianza y el empoderamiento desarrollado realmente funcionan, y se le da fuerza a la seguridad personal y a la convicción con las propias ideas de cara a generar compromiso con la organización. (Gómez, 2002).

#### *Conceptualización de Cultura Organizacional.*

El comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social. El comportamiento del trabajador, depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodean. Este macro contexto viene determinado parcialmente por la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se comportará una persona en un determinado ambiente.

Más concretamente en el lugar de trabajo, las acciones del empleado se verán determinadas parcialmente por los roles y patrones sociales influyentes. Cualquier empresa, independientemente de su composición y su número de trabajadores, se puede considerar un sistema, caracterizada por sus procesos de socialización, así como por sus normas de comportamiento, estructuras sociales y cultura organizacional, producto de su historia, de la ideología y los valores de sus líderes y del sistema simbólico compartido, mediante el cual se han interpretado las acciones, interacciones y compromiso de sus miembros.

En consecuencia, la cultura organizacional se configura a través del conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el contexto humano compartido en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al contexto de una división, filial, planta o departamento. Teniendo en cuenta que la cultura organizacional se convierte en la médula y el eje central de la institución, la cual está presente en todas las funciones y acciones de sus miembros, y nace en la sociedad, se administra mediante los recursos disponibles y representa un factor dinamizador del cambio social.

La cultura organizacional se construye paulatinamente a través de las experiencias sociales que son la resultante de múltiples intentos tanto de éxito como de fracaso. De este modo,

mediante un aprendizaje social, que se transmite de generación en generación, se va conformando las creencias, los valores y el conocimiento. Posteriormente, estas ideas o fundamentos son institucionalizados fijando un conjunto de leyes o normas que garantizan un comportamiento socialmente adecuado o correcto (Pedraja-Rejas et al., 2018).

La cultura puede ser medida mediante indicadores como la evitación de incertidumbre. Este indicador se entiende como el grado de amenaza percibida e incomodidad producida en las personas cuando se enfrentan a situaciones ambiguas, desconocidas o desestructuradas. En lo práctico representa cuánto se esfuerza una organización en controlar lo incontrolable. Las culturas organizacionales con alta evitación de incertidumbre, en oposición a las de baja evitación, se caracterizan por un mayor apego al estatus quo, y con ello, a la estructura, a las normas y al cumplimiento de procedimientos, precisamente para reducir dicha incertidumbre (Hofstede, 2011).

El proceso de planificación busca conocer con precisión qué va a ocurrir antes de tomar una decisión, siendo altamente valorada la predicción de eventos futuros. Es común que se demanden líderes más directivos y detallistas en la definición de roles y tareas, buscando disminuir la ansiedad propia y de los colaboradores; y especialmente en los escalafones inferiores, la ansiedad es mitigada mediante el paternalismo que actúa como refugio para evitar la incertidumbre (Rodríguez y Ríos, 2007).

La cultura con alta evitación de incertidumbre tiende a inhibir la libertad de acción de los equipos directivos, impidiendo un mayor aprovechamiento de las oportunidades en el entorno (Hambrick, 2007; Hofstede, 2011).

### *Importancia del liderazgo en el contexto empresarial*

Desde que el ser humano se conformó en grupos ha surgido la necesidad de tener una persona que represente al conjunto, por lo tanto, ciertas personas que han sabido destacarse en momentos más complicados, tomando en cuenta la necesidad de todas las personas y logrando lo propuesto, de ahí surge el liderazgo.

El liderazgo es una responsabilidad que tiene una persona en especial para poder guiar, instruir, motivar, ayudar y apoyar a un grupo de personas, hace énfasis a personas que ocupan de manera intacts o temporal el rol de líder que es aquel individuo que rige los cargos de los otros siempre y cuando esta cumpla la idea de llegar a cumplir las metas u objetivos planteados. Este se puede aplicar en diferentes ámbitos, ya sea en la familia, en donde se determina que el líder puede ser el padre o la madre; en la escuela, colegio y universidad en el cual estar a cargo el director o rector responsable de la institución; en un país, el cual es liderado por el presidente del mismo y por ultimo, pero no menos importante en las empresas en donde se establece que el líder es el jefe.

Liderazgo también puede llegarse a entender como una sucesión de actividades que son de gran importancia para dirigir, de mejor manera, a un conjunto de individuos. Es necesario un líder, ya que debe existir alguien que tome las decisiones de acuerdo a las necesidades que amerita cada situación que se presenta; tiene el mando de un grupo de sujetos, ejerciendo el poder de manera natural sin necesidad de usar autoritarismo.

El liderazgo empresarial es de gran importancia ya que este tema se presenta cada vez más en el mundo actual. Este cargo debe ser ejecutado por una persona que sepa todo sobre lo que realiza una entidad, para que de manera positiva guíe a sus colaboradores a realizar mejor su función, siempre de manera grupal porque un líder no es el que ordena, a diferencia es el que enseña y llega a la meta en conjunto con todas las personas que intervienen para que sea logrado el objetivo. Hoy en día el liderazgo juega un papel muy importante dentro de la vida de muchas personas, ya que en un grupo o entidad siempre existe alguien que marque la acción y tome las decisiones siempre y cuando buscando el bienestar para todos.

Es necesario elaborar en las organizaciones un liderazgo ético, culto, de elementos y valores que permitan a las entidades tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales mediante los participantes. El líder tiene un papel fundamental dentro de la empresa, ya que es aquel que tiene la capacidad de influir en la conducta de cada uno de los miembros, para motivarlos y obtener una mejor organización en la empresa; tiene el papel de guiar a los trabajadores para alcanzar las metas, lograr la misión, visión y objetivos previamente planteados.

Para obtener un buen liderazgo, las personas deben reconocer sus capacidades para que puedan trabajar por sí sola o de manera independiente. El líder también será aquella persona con cualidades para poder realizar una toma de decisiones dependiendo de las necesidades y circunstancias en las cuales está pasando el grupo, escuchando las ideas y tomando en cuenta la opinión de todos. Su desenvolvimiento será de forma natural y no autoritaria, por lo cual las personas buscan por su seguridad, carisma y manera de enfrentar los conflictos que siempre se van a presentar.

En una empresa u organización el liderazgo es determinante para el éxito o para el fracaso, es decir, el líder debe ser definir y ser capaz de liderar en momentos determinantes para la empresa, si existe un tipo de fracaso el líder siempre busca resolverlo. Entonces la importancia del liderazgo está en que sin esta persona no se podrá lograr o llegar a los objetivos planteados. En si el liderazgo es un factor muy significativo para una organización, debido a que emplea una función de guía para efectuar la misión a corto plazo y la visión a largo plazo que realiza la empresa con el fin de ir creciendo económicamente cada vez más.

Los investigadores concuerdan que hay una estrecha relación entre liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo. La capacidad de liderazgo de los supervisores es el factor más importante para conservar a los empleados. La capacidad de liderazgo que tenga su jefe influirá en forma directa en qué tan bien se sienta usted en el trabajo y en si se queda o se va.

La productividad se ha estancado, pese al incremento en la tecnología, pues las organizaciones se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de en las habilidades humanas. Descuidar este último factor perjudica al liderazgo. La gente es la clave para el desarrollo económico. Siempre debemos recordar que son las personas las que inventan y usan la tecnología; sin aquellas éstas no existiría.



### *Enfoques modernos de liderazgo empresarial*

Es reconocida la importancia del liderazgo empresarial como tarea y capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección en cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas.

El líder centrado en principios. La mayoría de las personas trata de administrar su tiempo basándose en prioridades. La gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

a) Líder transformador. Es la persona que infunde valores a la organización y explica los por qué y para qué de la acción directiva. Lo esencial en el líder transformador es: su trato personalizado, comunica altas expectativas, estimula valores en sus seguidores, persigue objetivos de largo alcance, ayuda a sus seguidores a descubrir su potencial intelectual y afectivo.

b) El líder de cambio. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio. En sus características se identifica y da a conocer a los empleados el cambio que se va a producir en la organización, vincula el cambio a las nuevas tareas que se deben emprender en la organización y en las áreas de trabajo y determina los objetivos del proyecto de cambio.

c) Líderes efectivos. Se caracterizan por una efectividad personal, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo; la efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás; la efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; y la efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización. La gente eficaz organiza su vida y relaciones basándose en principios: normas de validez universal. El liderazgo será la habilidad de aplicar estos principios a las situaciones diarias, lográndose así calidad productividad y relaciones fructíferas para todos.

### *Análisis general de los resultados:*

Los resultados obtenidos es producto de la aplicación de un solo cuestionario que mide la conducta de liderazgo empresarial en sus tres dimensiones, a través de los siguientes resultados:

**Tabla 1.** Conductas orientadas hacia el cambio

Característica del Líder	TD	%	D	%	N	%	A	%	Total	%
Genera alternativas para que se aprueben los cambios que propone.	13	27	12	25	9	19	6	15	134	100
Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.	16	33	9	19	8	17	6	14	138	100
Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje	14	29	10	21	8	17	6	15	140	100
Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.	7	15	10	21	6	13	4	13	134	100
Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de habilidades centrales que le grupo debe manejar	19	40	10	21	10	21	10	16	128	100
Anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de los cambios	18	38	8	17	8	17	8	20	138	100

Con respecto a la tabla 1, los colaboradores no experimentan con nuevas maneras de que se realicen las tareas, esto puede ser porque es rutinario y no hay mucha rotación de personal, esto es referenciado por Bauzá (2014) quien sostiene que la influencia, el apoyo, el esfuerzo voluntario y el cumplimiento de metas son importante en el liderazgo.

Luego tenemos a que muy poco se forman equipos de trabajo para guiar la implementación de cambios, al respecto Bord, (1996) afirma que, así como se hace un análisis individual y organizacional también debe hacer grupal, identificando factores de determinantes de la eficacia del grupo.

Con referencia a esto último mencionado en el párrafo anterior los resultados indican en el ítem (promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje), que casi no se promueve que la gente implemente nuevas estrategias de abordaje, esto es perjudicial para el liderazgo que ejerce el empresario o de porque como todo sabemos la comunicación es muy importante en una empresa por ello coincide con Chiavenato, (2015) citado por Campoy, (2015) quien sostiene que la comunicación es importante a la hora de ejercer liderazgo y esta se da por la confianza que debe dar todo líder a sus colaboradores.

Con respecto a si implementa estrategias novedosas para el desarrollo de habilidades centrales que el grupo debe manejar, este arrojo también negativo por decirlo así, contrastando con la teoría esto concuerda con Soto, (2015) quien señala que el paradigma de la teoría integral de liderazgo permite constantemente identificar la efectividad del líder, por otro lado muy poco o casi nada genera alternativas para que se aprueben los cambios que se propone Cyril, (1998)

quien sostiene que los líderes naturales son los que se adaptan a las circunstancias y se adaptan rápidamente a las circunstancias, esto es aquello que el líder no está realizando en esta empresa.

## DISCUSIÓN

En la revisión realizada se identificaron aspectos conceptuales que justifican la cultura del liderazgo y su trascendencia en el ámbito empresarial, la cual está generando una transformación de las mismas. Su análisis conceptual llevado a cabo da cuenta que el liderazgo no depende sólo del líder ni exclusivamente de la relación de éste con sus colaboradores y la situación. Existen claras evidencias que el liderazgo es un proceso que forma parte de un sistema que condiciona su efectividad.

El líder puede ejercer una influencia significativa, pero si el equipo directivo no tiene una composición adecuada en recursos y capacidades es probable que no logre un alto desempeño. En definitiva, la composición del equipo directivo es determinante para la efectividad del liderazgo. Si el equipo cuenta con colaboradores experimentados y con nóveles de alto nivel educacional, si además existe una amplia diversidad de disciplinas y buenas prácticas de trabajo en equipo, lograrán un mejor desempeño (Kane et al., 2018).

Según los hallazgos de Bhandarker y Rai, (2019) la falta de liderazgo puede dar lugar a una comunicación deficiente dentro de la organización. Los líderes son responsables de establecer canales de comunicación efectivos, fomentar un ambiente abierto y facilitar la colaboración entre los miembros del equipo. Sin un liderazgo sólido, la comunicación puede volverse fragmentada, con información que se pierde o malinterpreta, lo que afecta negativamente la eficiencia y la calidad del trabajo. Sin embargo, cuando falta un liderazgo efectivo, los empleados pueden experimentar desinterés, falta de compromiso y falta de conexión con los objetivos y valores de la empresa. Esto puede llevar a una disminución de la productividad y un aumento en la rotación de personal (López et al., 2022).

Investigaciones recientes, como el realizado por Chiquillo et al., (2023), muestra que el estudio del liderazgo está captando cada vez más la atención en la investigación empresarial, debido a que estas son parte importante que mueve la economía de un país, sin embargo, en América Latina, a pesar de su importancia, se observa un liderazgo deficiente, lo que tiene consecuencias negativas como una reducción significativa del rendimiento, el fomento de una rotación alta del personal y la falta de compromiso que tienen colaboradores para con el desarrollo de actividades en la empresa. Con el fomento de la innovación y el constante cambio para mantener la competitividad de las empresas, estas requieren líderes capaces de mantener el ritmo y adaptarse a los cambios que emitan un grato clima laboral motivador y positivo. Para Chávez et al., (2022) el liderazgo es una destreza que desarrollan los trabajadores que les permite convertirse en líderes generando así una contribución con eficacia y eficiencia en sus labores, logrando poder tener una habilidad directiva.

Estudios realizados por Connor y Cormican, (2022) plantean algunas ideas sobre los

desafíos permanentes en el sistema organizacional que enfrentan los líderes, estos desafíos incluyen: falta de compromiso de la alta dirección y la falta de recursos y apoyo para iniciativas. También destacan la importancia del empoderamiento de los empleados, en particular de aquellos que están en contacto directo con el producto y el proceso. Sin embargo, los trabajadores pueden sentir una falta de reconocimiento e incentivos por sus esfuerzos, especialmente en el grupo de manufactura, también se observa que la cultura plantea el mayor desafío para la implementación lean (Corazzini y Anderson, 2021).

En relación a esto, la transformación del liderazgo es crucial para impulsar la evolución organizacional y social, ya que se debe innovar transfiriendo las funciones de liderazgo a toda la organización, utilizando la visión, la cultura corporativa y el compromiso social para fomentar el compromiso, la alineación y el equilibrio entre la autonomía y la responsabilidad (Losada, 2022).

## CONCLUSION

Los resultados obtenidos en este artículo, ha demostrado consistentemente que el liderazgo desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales y en el bienestar de los empleados. El estudio ha destacado la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las características individuales y al contexto organizacional.

Entre los resultados de esta investigación sobre liderazgo dentro de una organización empresarial, tanto el liderazgo como la dirección, poseen igual importancia, debido a que si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización.

Finalmente, se han descrito y analizado, en este estudio las siguientes variables significativas del e liderazgo empresarial como desafío permanente en la cultura organizacional: a) liderazgo empresarial y su conceptualización; b) estilo de liderazgo; c) conceptualización de Cultura Organizacional; d) importancia del liderazgo en el contexto empresarial; d) enfoques modernos de liderazgo empresarial. Se considera, que los directivos que muestren liderazgo auténtico y dirigen por valores, estarán mejor preparados para superar las dificultades e influir positivamente en los entornos dinámicos de trabajo y en economías inestables como las actuales, los trabajadores cada vez más miran a sus líderes para orientarse y encontrar una dirección clara, coherente y que demuestre seguridad.

## REFERENCIAS

- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (Segunda ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2020-0194>
- Bauzá, G. (2014). *Liderazgo Estratégico*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Bhandarker, A., y Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy.

- International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(1), 65–78.  
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Bord, P. (1996). El liderazgo. México D. F., México: Libenex. Recuperado de:  
[http://www.cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez\\_et%20al\\_2014.pdf](http://www.cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2014.pdf)
- Borrero, R., y Gamboa, E. (2015). La dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora de las carreras pedagógicas. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 7(5), 13-32. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes\\_apudep/article/view/2222](https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2222)
- Campoy, D. M. (2015). *Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Ideas propias Editorial SL. <https://doi.org/10.18043/NCM.75.5.352>
- Chávez, C. M., Miranda, U. I., Arias, G., y Acosta, D. B. (2022). Responsible Leadership as a Strength of Democratic Companies. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39(2), 433–443. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7309417>
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción de la teoría general de la administración*. México D. F., México: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.8>
- Chiquillo, R., Amaya, L., y Curiel, G. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Ciampa, D., (1988). *Liderazgo Industrial*, Legis Editorial, Bogotá. <https://archive.org/details/liderazgoindustri0000ciam>
- Ciulla, J. B. (2020). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *Issues in Business Ethics*, 50, 153–163. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10)
- Connor, D., y Cormican, K. (2022). Leading from the middle: how team leaders implement lean success factors. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 253–275. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2020-0194>
- Corazzini, K. N., y Anderson, R. A. (2021). Adaptive leadership and person-centered care: a new approach to solving problems. *North Carolina Medical Journal*, 75(5), 352–354. <https://doi.org/10.18043/NCM.75.5.352>
- Cyril, L. (1998). *El gen del liderazgo*. México D. F., México: Pearson Education. S.A.de C.V. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459645441003>
- Gil, I., Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 117 - 126. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/283/264>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77. <https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w23906w/liderazgo.pdf>



- González, J. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Aglala*, 5(1), 86-106. <https://doi.org/10.22519/22157360.894>
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Polémika*, 1(3). <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/344>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., y Buckley, N. (2018). Coming of age digitally. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>
- La Torre, R. (2012). El liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(1), 55-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028124>
- López, C., Vázquez, R., y Quiñoá, P. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.11.006>
- Losada, V. (2022). Organizational Learning at Purpose-Driven Enterprise: Action–Research Model for Leadership Improvement. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3), 85–102. <https://doi.org/10.3390/SU14031301>
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión* (28), 119-146. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Pedraja-Rejas, L.; Riquelme, J. y Vega, R. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 130-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338171>
- Rodríguez, D. y Ríos, R. (2007). Rodríguez, D., & Ríos, R. (2007). Latent premises of labor contracts: paternalism and productivity: Two cases from the banking industry in Chile. *International Journal of Manpower*, 28(5), 354-368. <https://doi.org/10.1108/01437720710778367>
- Soto, E. (2015). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. Cengage Learning Editores. [https://books.google.nl/books/about/Comportamiento\\_organizacional.html?hl=es&id=frG1PZF9wEwC&redir\\_esc=y](https://books.google.nl/books/about/Comportamiento_organizacional.html?hl=es&id=frG1PZF9wEwC&redir_esc=y)