



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA  
ARBITRADA  
FORMACIÓN  
GERENCIAL

AÑO 23, No.2  
Noviembre 2024

Formación Gerencial, Año 23. Nº 2, noviembre 2024  
ISSN 1690-074X

## LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN GERENCIAL DE LOS GERENTES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Mariangel Álvarez \*

Recibido: mayo 2024

Aprobado: septiembre 2024

### RESUMEN

El propósito principal de este artículo fue comprender la importancia del liderazgo en la formación gerencial de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas. Para tal fin, se tomó como referencia a teórica los siguientes autores: Yukl (2008), Lussier y Achua (2016), Koontz, Weihrich y Cannice (2012), entre otros. La investigación se catalogó como descriptiva, regida por un diseño documental de acuerdo con Arias (2006) y Bernal (2000). Por lo consiguiente, se define liderazgo como la capacidad de influir sobre las personas en una organización es un tema sumamente necesario si se quiere conseguir buenos resultados y lograr de objetivos en la organización. En líneas generales, los líderes atraen a los empleados para lograr las metas y objetivos de la organización, mientras que los gerentes empujan a los empleados para que los alcancen, por eso es importante que los gerentes sean líderes, para que así motiven, inspiren impulsen a los miembros de la organización al logro de las metas y objetivos.

**Palabras claves:** Liderazgo, Estilos de liderazgo, Formación Gerencial.

\*Magister en Gerencia Tributaria (URBE). Licenciada en Contaduría Pública (LUZ). E-Mail: Mariangelalvarezm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7202-7394>

## **HUMAN TALENT MANAGEMENT BASED ON TODAY'S LEADERSHIP**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this article was to understand the importance of leadership in the management training of small and medium-sized companies. For this purpose, the following authors were taken as a theoretical reference: Yukl (2008), Lussier and Achua (2016), Koontz, Weihrich and Cannice (2012), among others. The research was classified as descriptive, governed by a documentary design Arias (2006) Bernal (2000). Therefore, leadership is defined as the ability to influence people in an organization. It is an extremely necessary topic if you want to achieve good results and achieve objectives in the organization. In general terms, leaders attract employees to achieve the goals and objectives of the organization, while managers push employees to achieve them, which is why it is important for managers to be leaders so that they motivate, inspire and drive employees, members of the organization to achieve goals and objectives.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Management Training.

## INTRODUCCIÓN

Durante la historia del liderazgo ha existido el interrogante, aún sin resolver, sobre si los líderes nacen o se hacen. En el caso de la alta gerencia contemporánea se entiende que el liderazgo es una habilidad necesaria para todo gerente de una organización.

La necesidad de ser agente transformador de cambio, ser la cabeza de la estrategia de una compañía o hacer parte del equipo de trabajo, conlleva entre muchas tareas la responsabilidad de liderar procesos indispensables, como gestionar el talento humano, alcanzar los objetivos organizacionales y manejar crisis.

Los autores recientes de las décadas desde el año 2000 hasta nuestros días, coinciden especialmente en la flexibilidad que todo gerente debe alcanzar para compenetrarse con sus equipos de trabajo, la teoría contemporánea sobre la gerencia organizacional, al referirse al liderazgo, lo contempla como una necesidad y podría decirse que una obligación de todo gerente, se entiende en este artículo de revisión al gerente como un sinónimo de líder por la connotación que los autores entregan a la habilidad gerencial.

Sin embargo, para ver un constructo idealizado del liderazgo es necesario incidir en una concepción más humana e integral de la persona, que involucre no solamente su corporalidad o espiritualidad, sino también el conocimiento intrínseco del mismo, dado que la persona, es una realidad única e integral conformada por una dimensión psicosomática (física, psíquica y espiritual); es a través de ello como se consolida su propia existencia, origen, desarrollo, finalidad y proyección trascendental, como permanente búsqueda tanto de superación como de mejoramiento.

En este sentido, Yukl (2008, p: 8), define el liderazgo como el proceso de influir sobre otras personas para conseguir

su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

Por tanto, un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo, que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente; por lo que se hace necesario que el mismo sea aplicado por líderes con capacidad y conocimientos suficientes para lograr influir de manera eficaz en sus organizaciones, sobre todo ante situaciones de cambio que pueden suscitarse en el entorno.

En ese orden de ideas, en Venezuela, las organizaciones se estarían viendo afectadas por las condiciones económicas, políticas, sociales actuales, por lo que los gerentes muchas veces no ejerce el liderazgo dentro de las mismas, por eso es importante en la formación del gerente primordialmente aplicar el estudio del liderazgo para así conducir las organizaciones al logro de objetivos.

Siguiendo este camino, este artículo analiza la importancia del liderazgo en la formación de un gerente, realizando un análisis de lo que destaca el liderazgo como una habilidad necesaria para todo gerente de una organización.

Este artículo fue desarrollado a través de la investigación bibliográfica, el análisis de artículos, artículos de finalización de cursos, libros y revistas específicas sobre el tema. Estructuralmente este artículo está organizado en tres secciones, incluyendo esta introducción. La segunda sección describe la revisión teórica el liderazgo, los estilos de liderazgos, formación gerencial y capacidad del gerente para liderar, y la tercera sección expone las consideraciones finales.

### Liderazgo

La definición más simple del liderazgo es: la influencia que se ejerce sobre las

personas y que permite incentivarlas para que trabajen por un objetivo común, quien ejerce el liderazgo se reconoce como líder, por lo regular los líderes son poseedores de autoridad lo que no es comparable con el poder.

También se puede definir como la capacidad de influir sobre las personas en una organización es un tema sumamente necesario si se quiere conseguir buenos resultados y lograr de objetivos.

Es por ello que el líder debe de tener algunas habilidades y cualidades nata entre las que pone de manifiesto con sus seguidores o colaboradores, y es desde dos términos fundamentales que lo define según Certo (2003), que se debe considerar como un proceso mediante el cual sistemáticamente el individuo, tiene la capacidad de influir en los demás, y en el desarrollo de las funciones grupales, para guiar y orientar la conducta del individuo, a través de ellos alcanzar el objetivo deseado.

De este modo, para Lussier y Achua (2016, p: 5), se define el liderazgo como, “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”.

Por su parte, Yukl (2008, p: 8), lo define como el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

Asimismo, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p: 412), expresan que es, “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Al comparar, las diferentes teorías por los autores consultados se presentan tres visiones muy parecidas de lo que es liderazgo, debido a que los autores lo definen como un proceso de influencia en

las personas para el logro de los objetivos o metas de la organización y del grupo.

Si una empresa posee líderes internos, entonces es necesario que se ocupe de fortalecer sus competencias, como una forma de hacer sostenibles sus capacidades directivas y de liderazgo a nivel gerencial en el largo plazo, y que éstas puedan desplegarse a los siguientes niveles de mando con el fin de crear una cultura con un enfoque claro y definido en la formación del gerente. Es importante que el gerente tenga una reflexión propia de sus habilidades como líder, en las que se ve involucrado en cada una de las actividades que incluyen la conducta de los miembros de la organización, para que puedan lograr la eficiencia, eficacia y la efectividad. Así mismo, este concepto refleja el grado de responsabilidad y compromiso que tiene los miembros de la organización.

En efecto, con base a las teorías expuestas se llega al consenso de un criterio unificado en el cual se define el liderazgo como el proceso de influencia que un líder gerente ejerce sobre sus subordinados, con el propósito de motivarles y conducir sus acciones colectivas e individuales hacia el logro de los objetivos organizacionales.

### **Estilos del liderazgo**

Un aspecto fundamental dentro de cualquier organización hoy en día es el liderazgo, es por ello que es importante que las personas que estén al frente de las organizaciones, gocen no solo de conocimientos técnicos y científicos, también es primordial conocer acerca de los diferentes estilos de liderazgo.

En ese sentido, Newstrom (2011, p: 182), se refiere a los estilos del liderazgo de acuerdo con la teoría ruta-meta, que las funciones del líder son ayudar a los empleados a entender lo que necesita hacerse (la meta) y cómo hacerlo (la ruta).

Aún más, los líderes necesitan ayudar a los empleados a visualizar que lograr las metas será de beneficio para ellos y la organización, basándose en liderazgo directivo, de apoyo, orientado hacia el logro y participativo.

Por su lado, Amaru (2009, p: 323), indica que solo existen dos estilos motivacionales, liderazgo carismático y transaccional los cuales se enfocan no en la forma en que se toman las decisiones, sino en el tipo de recompensa que el líder ofrece.

### **Modelo ruta-meta**

Es papel del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a alcanzar las metas organizacionales. Las dos grandes funciones son crear una orientación hacia las metas y mejorar la ruta hacia ellas, para que se puedan alcanzar más fácilmente.

En este sentido, Newstrom (2011, p: 182), plantea que los líderes emplean distintas rutas que le permitan lograr las metas propuestas con sus seguidores, para ayudarles a visualizar lo que se desea lograr y el beneficio que se obtendrá del esfuerzo que se realiza, para lo cual deben decidir el estilo más adecuado para lograr la meta, directivo, de apoyo orientado hacia el logro y participativo.

Igualmente, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 428), sustentándose en la teoría de la ruta-meta sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. En una teoría de administración propuesta por Robert House en 1971, citado por el autor la cual indica que un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que será claro al fijar sus metas, guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que

aparecen en el camino o ruta hacia las metas.

Según lo analizado, se determina que un individuo para ser líder debe en primer lugar desearlo, en segundo lugar formarse para desarrollar o fortalecer sus competencias y disfrutarlo, luego debe elegir un estilo de liderazgo que le permita obtener los mayores beneficios de su equipo, considerando que son elementos de vital importancia para el logro de las metas propuestas: las tareas u objetivos planteados, la satisfacción de las necesidades de sus subordinados y el fomento de las relaciones interpersonales. No obstante puede observarse que existen considerables elementos en común, entre un estilo y otro, los cuales se detallan a continuación en la clasificación que hace el mencionado autor:

### **Liderazgo directivo**

En lo que respecta al líder y sus seguidores estos mantienen una relación de influencia recíproca. Los líderes son colaboradores de quien ejerce el liderazgo y viceversa. Sin seguidores no hay líderes. El liderazgo está legitimado por la atención a las expectativas del grupo de seguidores.

Al respecto para Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p: 429), el liderazgo directivo proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

Por su parte, Newstrom (2011, p: 182), el líder se enfoca en asignaciones claras de trabajo, estándares de un buen desempeño y calendarios de entrega. En el mismo orden de ideas para, Bateman y Snell (2009, p: 452), este representa una forma de comportamiento orientado hacia el desempeño de tareas.

Al analizar los diferentes planteamientos de los autores mencionados, se encuentran

ciertas semejanzas entre sus teorías, de acuerdo a que se destacan aspectos de planeación, organización y control que los líderes bajo este liderazgo deben seguir para cumplir con el buen desempeño.

### **Liderazgo orientado hacia el logro**

El liderazgo orientado al logro, según Bateman y Snell (2009, p: 452), es un comportamiento que busca motivar a la gente, estableciendo, por ejemplo, metas desafiantes y premiando el buen desempeño.

En el mismo sentido, Koontz y otros (2012, p: 429), esto supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Por su parte, Newstrom (2011, p: 182), afirma que el liderazgo orientado al logro es un estilo vinculado con las altas expectativas que el líder establece para los empleados, en donde les expresa confianza en sus capacidades de alcanzar metas complejas y modela con entusiasmo la conducta deseada; es decir, logra sus metas a través, de la confianza y la motivación que genera confianza en sus capacidades.

En ese sentido, se presenta semejanzas entre los criterios de los autores citados, en cuanto a que estos hacen referencia a metas desafiantes vinculadas a altas expectativas buscando modelar la conducta de los empleados y premiando el buen desempeño.

Para efectos de la investigación se fijó posición con el postulado de Newstrom (2011), ya que este enfoca este estilo como la combinación del accionar del líder y cuál es la respuesta de sus seguidores en base a la confianza, la delegación de responsabilidades y la motivación producida por el deseo de satisfacer las expectativas generadas.

En relación con las implicaciones se llegó a la conclusión que este implica el

establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Por lo cual, este estilo de liderazgo es sucintamente basado en torno a la formación de equipos específicos de un objetivo o tarea donde también ofrece a sus miembros orientación más bien específica y clara de lo que se espera de ellos.

### **Liderazgo transaccional**

Para, Amaru (2009, p: 324), "el líder transaccional, o negociador, es aquel que apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores, promete recompensas a fin de lograr que los seguidores (o subordinados) trabajen para realizar las metas. Según dicho autor el líder transaccional ofrece recompensas materiales o psicológicas, consiguiendo a cambio un compromiso del tipo calculador. Así mismo, para Robbins y DeCenzo (2009, p: 308), "esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar".

En ese orden de ideas, Yukl (2008, p: 260), expresa que, "el liderazgo transaccional motiva a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios. De acuerdo con el autor este estilo se aplica cuando el líder solo busca proporcionar un salario y otras prestaciones, a cambio del esfuerzo en el trabajo del personal. Por otra parte acata que el liderazgo transaccional puede implicar valores, pero son valores relevantes para el proceso de intercambio, como la honradez, la equidad, la responsabilidad y la reciprocidad.

Al analizar las distintas teorías por los autores ya mencionados, existe semejanza entre las definiciones aportadas por estos en cuanto a que indican que el líder transaccional apela a los intereses y

necesidades de los seguidores para que estos realicen las metas de la organización.

### **La gerencia**

Para quienes los que tienen el manejo gerencial en Venezuela deben tener ciertas prácticas y habilidades tanto en la formación como en la experiencia para enfrentar los cambios no solo en lo económico, sino también en lo político y social que se vive actualmente.

La gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional (Drucker, 1970). Una definición sencilla que expone elementos básicos para comprender este tema. Es un trabajo, pues requiere de un esfuerzo, bien sea físico o intelectual, que sustenta la base de la acción en beneficio de algo o de alguien en un ambiente que establece un orden sistemático para lograr alcanzar un objetivo específico. Esta breve definición integra el proceso intervenir desde la planificación, ejecución y evaluación de las medidas de acción frente a diversas situaciones, de manera organizada.

La gerencia según lo explica Paz (1996): “Es la actividad en virtud de la cual suministra conocimiento para encontrar cómo el conocimiento genera resultados. El gerente es el responsable por la aplicación y los resultados del conocimiento” (p.8). Definición que agrega a la anterior: el conocimiento y los resultados, que junto al trabajo y a la organización, permitirá el alcance de los objetivos planteados. En igual forma, el mismo autor plantea que “La gerencia es el órgano genérico de la sociedad del conocimiento”. Dichos planteamientos organizan la información sobre la base de la gerencia, la cual es servir de ente regulador y organizador de las funciones que deben cumplirlos sujetos para alcanzar los objetivos en los diferentes escenarios de la vida institucional.

Otra definición la plantean Gutiérrez y Mondragón (2019), en su verbo en

infinitivo: “Gerenciar es guiar a las personas hacia la maximización de sus fortalezas, llevándolos a nuevos lugares, abriendo caminos o creando nuevas realidades para nuestras organizaciones.” (p.77). Información que se contrasta con Alcarraz (2017), quien propone que “gerenciar es saber guiar a la organización hacia la maximización de sus fortalezas, es saber posicionar las fortalezas de las organizaciones en nuevos lugares, en lugares donde no tiene oportunidades, es saber abrir caminos donde no la hay”. (p.1).

La diferencia entre estas dos definiciones que parecieran iguales radica en que la primera menciona que la gerencia es guiar mientras que la segunda indica que es saber guiar; por tanto, existe una divergencia entre quien solo dirige y quien sabe cómo hacerlo hasta lograr el máximo de las habilidades en el desempeño laboral.

La gerencia es una de las áreas más difíciles de llevar en una o institución, pues tomar el control y ganar el respeto de los que allí laboran es una de las acciones más complejas para la persona que toma el cargo de gerente. Cuando este se gana ese respeto y la admiración ya se puede contar con una parte avanzada del éxito para el logro de los objetivos y metas que se quieren alcanzar; sin embargo, es complejo llegar a esa condición, pues lograr la integración en medio de las divergencias es un nivel que no todos los gerentes logran establecer. Una empresa o institución requiere de una persona capaz de gerenciar y guiar sobre la base de la empatía y el respeto a sus compañeros, sin que se pierda de vista la exigencia y la valoración de la calidad y la profesionalidad.

### **Formación Gerencial**

La formación gerencial es la actividad que se enfoca en mejorar las habilidades como líder y gerente; o de otra manera, ayuda a construir liderazgo en una organización.



Este tipo de formación se centra en habilidades blandas como la comunicación y la empatía, lo que permite que los equipos trabajen mejor juntos, se comuniquen de forma más eficaz y logren los objetivos de la empresa, la misma requiere de un proceso académico específico, claro y detallado que cubra todo lo necesario para asegurar que seas capaz de generar negocios exitosos, es así como la formación indispensable para el desarrollo de habilidades empresariales que se convierten en la verdadera clave para triunfar en cualquier empresa.

En este orden de ideas, Robbins (2008) define la formación gerencial como el conjunto de acciones, tareas u operaciones que desempeña un gerente para dirigir o representar los negocios de una empresa u organización. Por su parte, Bencomo (2007) conducir una organización requiere de los directivos una formación administrativa que permita establecer un nuevo orden de las cosas, para lo cual debe demostrar conocimiento pleno habilidades, y actitudes para la planeación, organización, ejecución, coordinación, control y evaluación de actividades, por cuanto son actividades fundamentales de la administración.

Dentro de este contexto, Salamanca (2011), refiere como en el mundo debido a la globalización ha cambiado, la apertura de las economías y la búsqueda de la competitividad, ha llevado a que dentro del ámbito académico las carreras profesionales no deben llevar exclusivamente a que los jóvenes alcancen un puesto de trabajo en la empresa deseada.

Tal es el caso para las pequeñas y medianas empresas la capacitación de sus futuros cuadros gerenciales es de vital importancia. Educar para la gerencia es un fin ineludible desarrollando destrezas habilitantes para el trabajo gerencial y fomentando valores de excelencia. En la formación básica –potencial inicial de

futuros gerentes que se encuentran en las etapas iniciales de su carrera, es importante señalarles con claridad el camino retos, dificultades y transformaciones personales que implica convertirse en dirigente.

En consideración a los señalamientos expuestos en la presente investigación se fija posición con Robbins (2008), cuando la refiere como conjunto de acciones realizadas por un gerente para dirigir o representar los negocios de una empresa u organización.

Cabe señalar, como auténtica introducción de la gerencia no puede limitarse a desarrollar en el empleado la sola actitud contemplativa que, desde el exterior a la actividad, tiende a aproximarse a la gerencia cual simple campo de estudio. El término “gerenciar” no es sustantivo es un verbo y, al igual que cualquier otro verbo indica una acción ejecutable por el hombre: sólo se aprende con su ejercicio en primera persona del singular.

Por así decirlo “solo nadando se aprende a nadar”. Actividades tales como interrogar nadadores, leer libros de natación, estudiar detenidamente escenas en cámara lenta de expertos nadadores, entre otros, puede que sean de utilidad para quien ya sabe nadar, pero no son lo que lo ha convertido en nadador en primer lugar. Sólo el haber nadado lo hizo y esto implicó el haber estado dispuesto a asumir los riesgos inherentes a la ejecución de los sucesivos intentos que le permitiesen pasar de no saber nadar a sí saber hacerlo: transición difícil, si no imposible, de explicar con palabras.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempeño, el desarrollo del capital humano en las organizaciones tiene un papel de alta significación. En este sentido, se debe destacar que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital

humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa.

También, se debe considerar el conocimiento a través del desarrollo de las competencias que iniciarán una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor gerencial, sin olvidarse de su formación. Ante los momentos que se viven en el país, el mundo gerencial está inmerso en un sistema que involucra indisolublemente el mejor aprovechamiento de su capital intelectual, y es allí donde la gerencia, en todos sus niveles, debe desarrollar una actividad fundamental, y la formación y capacitación del personal son de suma significación.

En este marco de ideas, Gerencia (2008), comenta del requerimiento de hacer cada día más competitivas a las organizaciones, lleva a trazarse nuevas estrategias a los individuos que dirigen el destino de las mismas, más aun cuando se trata de gerenciar empresas. La permeabilidad de las pequeñas y medianas empresas ante las turbulencias del entorno genera una continua búsqueda de nuevas directrices y perfeccionamiento de las competencias de los directivos, que permitan disminuir el impacto de los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos.

Por ello, la búsqueda de optimizar la capacidad gerencial ha llevado a las organizaciones a implementar diferentes modelos gerenciales, entre ellos pueden citarse el outsourcing o subcontratación de terceros, el benchmarking o emulación estratégica, el control de la calidad en sus diversas formas; pero realmente no se ha planteado realizar una revisión de la realidad en las organizaciones venezolanas, para que en torno a la particularidad de cada una de ellas y a esa necesidad de gerencia el conocimiento se ponga en

práctica una estrategia acorde con sus propios requerimientos.

### **Capacidad de un líder gerente**

Todo el comportamiento del individuo se manifiesta en las capacidades y habilidades para poder asumir sus funciones y roles dentro de las instituciones; por ello, Stoner, Freeman y Gilbert (2006), señalan sobre las habilidades existen características relativas y necesarias para un desempeño efectivo del liderazgo gerencial en los gerentes en diferentes niveles.

Explican cómo este personal debe aprender a desarrollar capacidades, habilidades para desenvolverse efectivamente en sus funciones y ser más competitivo. Por consiguiente, establecen que la habilidad es “cualquier serie de aptitudes y comportamientos que ayudan a una persona a cumplir una meta” (p.352). La enfocan desde la perspectiva gerencial proponiendo una clasificación de las habilidades que caracterizan el trabajo exitoso de un gerente, entre las que forman parte.

Al respecto, Chiavenato (2008), explica que la habilidad es transformar el pensamiento en acción, entre estas nombra las siguientes:

- a) Integridad: Se considera como uno de los requisitos más importantes que debe poseer el gerente, tanto en los aspectos personales como profesionales.
- b) Ser muy maduro: Esto implica que no debe ponerse emocional con sus subordinados, por lo que debe evitar los castigos y amenazas, aun cuando se sienta muy molesto.
- c) Liderar con su ejemplo: Esto implica que el líder debe ser siempre visto trabajando más fuerte y más determinadamente que cualquier otro miembro de la organización.

- d) Ser justo: Esta habilidad hace referencia al trato equitativo para todos los miembros de la institución, reconociendo los méritos que cada quien posee.
- e) Escuchar y entender a los miembros de la escuela: Es la habilidad para entender a los docentes, a los padres y representantes, al alumnado, a la comunidad educativa, mostrando que se les comprende y se les atiende atentamente. Esto no quiere decir que tiene que estar de acuerdo con todos, entender no es lo mismo que estar de acuerdo.

Con respecto a las capacidades gerenciales de liderar, Ghiselli (2007), investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre éstas, incluyen las habilidades, definiéndolas como “la capacidad y destreza para hacer las cosas” (p. 36). De ahí que el líder debe contar con la habilidad de lograr que sus seguidores alcanzar lo pretendido alcanzar en las instituciones.

Asimismo, Ghiselli (2007), agrupa esta capacidad de los individuos; para lo cual cuenta con la habilidad supervisora manifestada a través de la utilización efectiva de cualesquier práctica supervisora que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación, llegó a la conclusión que estas característica las habilidades son de importancia dominante, especificando las habilidades técnicas, humanas y decisionales.

Por su parte, Bateman y Snell (2006), explican que “las habilidades son capacidades específicas que resultan del

conocimiento, la información, la práctica y la aptitud” (p. 25); contribuyendo a realizar sus funciones y tareas con efectividad obteniendo así un ambiente de trabajo de alto desempeño. Según Montiel (2002), “las habilidades de liderazgo de los gerentes como líderes están basadas en su comportamiento dentro de la organización” (p. 309). Las mismas por sí solas, no hacen a un líder, es decir, el estilo y comportamiento si lo hacen en forma conjunta. En tal sentido, el entrenamiento y desarrollo de un estilo de liderazgo, debe comenzar por adoptar actitudes positivas con los miembros de las entidades. En tal sentido, el autor señala algunas habilidades consideradas básicas para motivar a los gerentes en el desempeño de sus roles y funciones.

Atendiendo a estas consideraciones, se resume que las capacidades gerenciales de un líder tiene la capacidad de como los encargados de empresas para desarrollar, dirigir y liderar a otros, como el personal que trabajan en el sector transporte, entre otros; con la finalidad de explotar su máximo potencial, asumiendo como visión el bienestar de la entidad, organización o instituciones como el analizado en la presente investigación.

## METODOLOGÍA

El artículo desarrollado acerca de Importancia del liderazgo en la formación gerencial de las pequeñas y medianas empresas se planteó como un estudio descriptivo Yukl (2008), Lussier y Achua (2016), Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Al mismo tiempo, se tipifica como documental Arias (2006) Bernal (2000).

Ante la revisión y compilación de información se empleó la técnica bibliográfica mediante la búsqueda de evidencias dispuesta en material bibliográfico entre ellas se consultaron: textos, revistas arbitradas, libros, entre

otros, asimismo fuentes electrónicas. Según Méndez (2013).

## RESULTADO

El liderazgo es considerado habilidad fundamental en la formación de un gerente tiene la capacidad de inspirar a otro, buen comunicador, capacidad para toma de decisiones y delegar así mismo es una persona honesta e integra, inspira confianza a sus subordinados.

El gerente líder para afrontar toda esta situación en una organización debe tener la capacidad de dar respuesta inmediata a la situación que se presente, gestionar el personal para los proyectos, asignar recursos y establecer el presupuesto para lograr los objetivos. Es así como el trabajo en equipo es la clave del éxito de cualquier entorno corporativo; el esfuerzo de los distintos miembros se potencia disminuyendo el tiempo de acción y mejorando los resultados.

## CONSIDERACIONES FINALES

Al realizar el estudio sobre este tema, se puede inferir que la habilidad del liderazgo no es solamente de origen nato, sin lugar a duda los hábitos, costumbres, y en general la historia de vida de cada persona influyen para que muchas tengan este don, a pesar de no haberse capacitado en liderazgo.

No obstante, queda también claro que la habilidad de liderazgo sí es posible formarla con entrenamiento y flexibilidad para aprender. El líder nace, pero también se hace, y el gerente debe aprender de ello.

De igual manera, se observó que autores determinar que la habilidad de liderar es una herramienta gerencial necesaria y en ocasiones indispensable para todo gerente, pues como vimos en el desarrollo del análisis, son demasiados los retos que incluyen tomar decisiones, atender coyunturas, lidiar con la naturaleza

humana, y enfrentar y asumir en equipo cambios tecnológicos y naturales en el ambiente organizacional.

No podemos obviar que en este documento abordamos la formación gerencial, sobre los cuales concluimos que el liderazgo como habilidad gerencial es realmente importante en la búsqueda del logro de metas y objetivos. El gerente debe ser líder, gerente debe ser lo más cercano a un sinónimo de líder. Queda entonces planteado el reto para futuras investigaciones, establecer si el liderazgo del gerente es igual de importante en áreas o procesos de la organización donde la tecnología o las finanzas sean el eje central y no precisamente el talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración: teoría general y proceso administrativo. Primera edición Pearson Educación, México.

Bateman, T y Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª edición McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. 3ª edición Pearson Educación, Colombia.

Fernández, E. (2010) Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar. 1ª edición Parainfo. Madrid, España.

Figuroa (2009). Necesidades de líderes en el tercer milenio. Valencia, España.

Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación. 1ª edición RED Tercer milenio S.C. México.

Griffin, R. (2011). Administración. 10ª edición Cengage Learning Editores, S.A. México, D.F.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. 5ª Edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F.

Hurtado, J. (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia. 3ª edición. Fundación Sypal Caracas, Venezuela.

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª Edición. Edición. México: McGraw Hill/Interamericana.

Lussier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. 6ª edición Cengage Learning Editores, S.A de C.V. México, D.F.

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica Universidad surcolombiana, Neiva.

Morán, G. y Alvarado, D. (2010). Métodos de investigación. Pearson Educación, México.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13ª McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). Fundamentos de administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Pearson Educación, México.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. 15ª edición Pearson, México.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. 5ª edición, México: Limusa.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. 6ª edición Pearson Educación, Madrid.