



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

Monografía

Influencia de liderazgo en el ambiente laboral en la cooperativa
Nueva Waslala 23 de Junio. Primer semestre 2012.

Para optar al título de: Licenciatura en administración de Empresa
con mención en Banca y Finanzas

Autoras: Bra. Migdalia Meza Méndez.
Bra. Elba Aracely Picado Ruiz.

Tutor: Lic. Donald Rafael Molina Blandón.

Waslala, Septiembre 2013

UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

Monografía

Influencia de liderazgo en el ambiente laboral en la cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio. Primer semestre 2012.

Para optar al título de: Licenciatura en administración de Empresa
con mención en Banca y Finanzas

Autoras: Bra. Migdalia Meza Méndez.
Bra. Elba Aracely Picado Ruiz.

Tutor: Lic. Donald Rafael Molina Blandón.

Waslala, Septiembre 2013

Dedicado este trabajo monográfico a. nuestro creador por darnos la vida, la salud, y la sabiduría para terminar este trabajo con éxito y por haber logrado la meta propuesta.

A mis Padres Julio Cesar Meza Rizo y Lucila Ruiz Méndez por darme la vida, guiarme por el camino correcto, apoyarme siempre y dedicarme el tiempo más valioso y necesario para que yo pudiera cumplir y culminar mis estudios.

A mí querido esposo Jordán Saúl Terminó Weimar, por brindarme su amor, alegría y su apoyo económico para culminar mi carrera

Con mucho amor y cariño a mis hijas Hasling Dalieska Meza y Sayling Yormari Treminio Meza fruto de la vida y para la vida, ya que ellas son mi motivo de inspiración y esperanza.

A mis hermanos. Araceli, Blanca Luz, Alba Nubia, Jamileth, Arturo, Jimmy, Leydi Nohemí, Nelly Bianey y Marlíng, porque ellos fueron fuente de alegría y motivación para lograr esta meta

A mis maestras, gracias por su tiempo, por su apoyo y sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a las profesoras Lic. Aidalina Balladares Berroteran, Msc. Aura María González Mendoza y Lic. Ángela López, Por habernos guiado en el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Migdalia Meza Méndez

Dedico este trabajo primeramente a Dios fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que mi corazón puede emanar.

Honro con este esfuerzo a mis padres Reynaldo Picado Zeledón y Elba María Ruiz Montoya, mujer noble y luchadora, insigne ejemplo de las juventudes a través de su labor como madre, amiga, educadora, quien ha sabido formarme, con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir delante buscando siempre el mejor camino.

A Ervin Zeledón mi querido esposo y valioso compañero, quien ha sabido tener la paciencia de estar a mi lado, dándome lo mejor de sí, para juntos construir un bello hogar.

A mis bellos y valiosos hijos: Vielka Yorleni, Enyel Avihatar Zeledón Picado y En especial y con todo mi amor a Allan Joshua Zeledón Picado que está siempre en nuestros corazones, motivo de inspiración y esperanza, para ellos todo.

A mis queridos hermanos del alma, Arnulfo, Sorayda, Reyna, Eleodoro, Xiomara y Nereyda Picado Ruiz, más que hermanos de vida, luchadores de nobles ideas.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo y sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a las profesoras Aidalina Balladares Berroteran, Aura María González Mendoza y Lic. Ángela López, Por habernos guiado en el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Elba Aracely Picado Ruiz

AGRADECIMIENTO

Primeramente damos gracias a Dios, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante nuestro periodo de estudio.

Agradezco hoy siempre a mis padres por el apoyo, alegría y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN) por hacer posible nuestra profesionalización, en especial agradecemos Lic. Aydalina Balladares y a Lic. Ángela López, por el gran interés, ánimo y apoyo que nos brindó para el desarrollo del presente trabajo,

Al presidente, gerente, Junta Directiva, asociados y asociadas de la Cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio, por brindarnos la información necesaria para la realización de este estudio.

Migdalia y Aracely

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice General.....	iii
Índice de anexos y Fotografías.....	iv
Resumen.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. OBJETIVOS.....	4
III. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1 Generalidades.....	5
3.2 Tipos de liderazgo en los directivos de la cooperativa Nueva Waslala.....	9
3.3 Percepción que tienen los trabajadores hacia sus líderes.....	40
IV. METODOLOGÍA.....	54
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	59
5.1 Tipos de liderazgo en los directivos de la cooperativa Nueva Waslala.....	59
5.2 Efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores.....	63
5.3 Percepción que tienen los trabajadores hacia sus líderes.....	67
VI. CONCLUSIONES.....	72
VII. RECOMENDACIONES.....	73
VIII. LISTA DE REFERENCIA.....	75
IX. ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS Y FOTOGRAFÍAS

Anexo 1. Guía de entrevista aplicada a los trabajadores y asociados de la cooperativa

Anexo 2. Guía de entrevista aplicada al gerente de la cooperativa Nueva Waslala

Anexo 3. Guía de observación directa aplicadas en la oficina de la cooperativa Nueva Waslala

Anexo 4. Fotografía

Fotografía 1. Asamblea de delegados de la cooperativa

Fotografía 2. Entrevista al promotor de crédito

Fotografía 3. Entrevista al técnico de la cooperativa

Fotografía 4. Presidente y consejo de administración

Fotografía 5. Realizando acopio de cacao en las comunidades.

RESUMEN

La presente investigación, se realizó en la cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio, R. L del Barrio Emir Cabezas, del mercado municipal ½ cuadra al norte, contiguo a las oficinas de ADDAC Waslala. Con el fin de analizar el ambiente laboral en la cooperativa al describir los tipos de liderazgo en los directivos de la cooperativa, determinar efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral y referir la percepción que tienen los trabajadores hacia los líderes.

El estudio fue de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, porque se describieron y se determinaron los tipos y los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral, lo que permitió aplicar guías de entrevistas a trabajadores y trabajadoras, asociados y asociadas, gerente y juntas directivas de la cooperativa. Primeramente se les dio una reseña sobre el liderazgo. Conceptos, tipos, estilos, posteriormente cada uno de los entrevistados dieron su opinión.

Al analizar el ambiente laboral en la cooperativa Nueva Waslala, pudimos constatar, que los tipos de liderazgo mas implementados son el liderazgo independiente y el liderazgo complaciente, liderazgo por conveniencia, liderazgo carismático, Liderazgo ausente y liderazgo transaccional entre estos tipos de liderazgo se encuentran estilos que estos pueden ser negativos o positivos de acuerdo al grado en que se involucre el líder

El objetivo de ver, la percepción que los subordinados tienen con respecto de su líder organizacional dentro de la Sociedad Cooperativa, es lograr que la gente que en ella labora alcance sus metas establecidas y tenga una satisfacción plena del trabajo en su conjunto. Pero para que estas condiciones se den de manera natural, se hace necesario que el desempeño de los

líderes organizacionales sea el adecuado dentro de la organización, el cual debe propiciar una organización saludable que influya en la motivación, desempeño y satisfacción del individuo

I. INTRODUCCIÓN.

El problema de la inserción de los países latinoamericanos en el mundo globalizado ha experimentado transformaciones importantes en el último tiempo. Parece haberse agotado un modelo que privilegió, por rutas distintas, una integración básicamente económica, y a veces puramente comercial. Tanto los conflictos entre vecinos como el debate en torno de ejes y liderazgos, sumados a la necesidad de una estrategia común frente a temas como la energía, la brecha científico-tecnológica o la agresividad de la política estadounidense, marcan la primacía de la dimensión política. **(Garretón, 2005, p. 20)**

Y ésa es la cuestión central hoy en América Latina, cualquiera sea la definición que se dé de ella. Porque en la construcción de bloques lo que queda claro también es que éstos no se conforman a partir de individuos sino a partir de Estados nacionales. Lo que, a su vez, implica la necesidad de reconstruir la polis nacional y las relaciones entre Estado y sociedad, desestructuradas

Por los procesos de globalización y, por supuesto, por las políticas **(Ibid)**

Las cooperativas, enfrentadas al dilema de cambiar o desaparecer, están obligadas a contar con un liderazgo, capaz de manejar los cambios, optimizar los recursos, anticipar las dificultades y tomar decisiones que permitan adaptarse a los mismos de forma inmediata **(Henry, 1979, p. 50)**

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya el liderazgo ya que consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones **(Ibíd)**

En relación al tema que nos ocupa: Influencia del liderazgo sobre el ambiente laboral en la cooperativa Nueva Waslala RL 23 de Junio. Primer semestre 2012. La población sujetos del estudio fueron: a funcionarios trabajadores asociados y asociadas de la cooperativa, con el objetivo de analizar la influencia del liderazgo en el ambiente laboral de la cooperativa nueva Waslala.

Igualmente, se determina que el estilo de liderazgo predominante en la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara es el autoritario de tipo moderado, el cual no se corresponde con los planteamientos teóricos orientados para lograr organizaciones efectivas. Se identifican además políticas de supervisión y control, con normas y procedimientos de escasa flexibilidad. **(Ibíd.)**

La cooperativa de servicios múltiples Nueva Waslala 23 de Junio R.L. fue fundada el 23 de Junio del año 2007, nace con fondos revolventes es decir, se asociaron diez comunidades las cuales cada comunidad adquirió un préstamo de 10,000 córdobas Con ese dinero comenzaron a producir el cacao, luego se unieron y fueron formando la cooperativa, podemos decir que la cooperativa inicio con un capital de 100,000.00 que adquirieron a través de la ayuda de Asociación para la Diversificación del Desarrollo Agrícola Comunal (**ADDAC**)

El presente trabajo tuvo como propósito el estudio de liderazgo en la Cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio R.L, de manera tal, que los resultados de la presente investigación que permitieron disponer de información actualizada respecto a las actividades realizadas por los empleados y empleadas, asociados y asociadas, gerente y junta directiva de la Cooperativa, así como determinar los tipos y estilos de liderazgo predominante igualmente permitirán emprender acciones enfocadas a mejorar el desempeño productivo de la cooperativa estudiada.

El mundo de hoy vive una acelerada variedad de cambios en todos los ámbitos del quehacer humano que obliga a las organizaciones a redefinir muchos de sus paradigmas para poder así adaptarse y sobrevivir a estas nuevas situaciones.

Estos cambios han afectado igualmente el modelo de desarrollo económico mundial, dominado por el capitalismo con su enfoque eminentemente comercial y de mercado, dejando a un lado el aspecto social y por otro la incapacidad de los estados, sobre todo de los países del tercer mundo, de poder resolver problemas como déficit fiscal pago de deuda externa, desempleo marginalidad recesión económica, lo cual ha generado una creciente ola de pobreza en gran parte del mundo.

El liderazgo ha sido y es elemental en la permanencia del desempeño laboral de los y trabajadores de una organización o empresa, en la cooperativa nueva Waslala 23 de Junio se ha estado dando problemas de alta rotación en los trabajadores contratado, esto nos motiva a realizar el estudio en la cooperativa donde nos plantemos la siguiente pregunta:

¿Cómo influye el liderazgo en la Cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio?

II. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo general

Analizarla influencia de liderazgo en el ambiente laboral en la cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio. Primer semestre 2012.

2.2 Objetivos específicos

- ❖ Describir los tipos de liderazgo en los directivos de la cooperativa Nueva Waslala.
- ❖ Determinar los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en los trabajadores de la cooperativa.
- ❖ Referir la percepción que tienen los trabajadores hacia los líderes de la cooperativa.

III. MARCO TEÓRICO.

3.1. Generalidades

El liderazgo se define como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos también podemos describir este concepto como la influencia para el logro de un fin valioso. El fenómeno de liderazgo no es estático, se trata de un sistema dinámico en el cual hay o debe haber una interrelación y reciprocidad de influencia valiosa y benéficos para ambos integrantes del binomio **(Siliceo, 2011, p. 11)**

Liderazgo. Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores **(Placard, 1991, p. 440)**

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. En su resumen de análisis de investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas en este contexto se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades *laborales* de los miembros o equipos de trabajo **(Rallp, 2006, pág. 32)**

El significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo xx, con el paso del tiempo la literatura sobre liderazgo ha ido abandonando el enfoque personalista del líder incluyendo cada vez más a las personas que son lideradas. En los últimos años, el liderazgo se ha definido como una relación de influencia, en la que tantos líderes como colaboradores juegan un papel relevante, este enfoque se centra **(Cardona, 2001, p. 39)**

El liderazgo podemos describir este concepto como la influencia para el logro de un fin valioso una vez definida esta actividad. El fenómeno de liderazgo no es estático, se trata de un sistema dinámico en el cual hay o debe haber una interrelación y reciprocidad de influencia valiosa y benéficos para ambos integrantes del binomio **(Lopez,2008,p.43)**

Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, dirigencia o institucional**(García, 1998, p. 76)**

El liderazgo, según **(Davis, 2003. p, 45)**.Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ser líder en esta época es un reto. Los orígenes del liderazgo se han situado comúnmente en el marco de las pequeñas comunidades y de las sectas religiosas. El proselitismo que aparece en la génesis de los movimientos religiosos se inspira frecuentemente en figuras proféticas como la de Moisés, Mahoma, Jesús o Calvino. "La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo de liderazgo.

Analiza cómo en el Viejo Testamento se encuentra el prototipo del paradigma carismático. En las relaciones de los judíos con Moisés aparecen los tres elementos de los procesos psicológicos y sociológicos de liderazgo: el líder, los seguidores y la situación de grupo**(Macfarland F. , 1990, pág. 38)**

Liderazgo, Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El

Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir una organización, puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, es vital para la supervivencia de cualquier negocio una organización **(Villavicencio, 2000, pág. 30)**

Cooperativas de Servicios Múltiples Son aquellas que ofrecen servicios variados, entre los que destacan: funerario, ahorro y crédito, consumo especial, transporte, manualidades, entre otros **(Ibíd)**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa a la cual pertenecen. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo **(Chiavenato, 1993, p. 51)**

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos **(Ibíd)**

Importancia del liderazgo

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado **(Ibíd)**.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización Por lo contrario, muchas organizaciones con la planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico **(Ibíd)**.

Característica de un líder

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros de los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos, horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo: la proactiva consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades, se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones**(Ibíd)**

Diferencia entre un líder y un jefe

Jefe

- ✓ Existe por la autoridad
- ✓ Considera la autoridad un privilegio de mando
- ✓ Sabe cómo se hacen las cosas
- ✓ Le dice al subordinado: ¡vaya!
- ✓ Maneja a las personas como fichas
- ✓ Llega a tiempo
- ✓ Asigna las tareas**(Ibíd)**

Líder

- ✓ Existe por la buena voluntad

- ✓ Considera la autoridad un privilegio de servicio
- ✓ Inspira confianza
- ✓ Enseña cómo hacer las cosas
- ✓ Le dice al subordinado: ¡vayamos!
- ✓ No trata a las personas como cosas
- ✓ Llega antes
- ✓ Da el ejemplo (**Ibíd**)

3.2 Tipos de liderazgos

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un grupo o equipo (**ChiavenatoLoc,Cit. P.39**)

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características, por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo, entre ellos tenemos(**Guillen, 1996, pág. 27**)

- Liderazgo Autoritario
- Liderazgo Complaciente
- Liderazgo por Conveniencia
- Liderazgo Independiente
- Liderazgo Comprometido

Liderazgo Autoritario: Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa, en este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes si derechos a reclamos o explicaciones, este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un

ambiente de tensión y nerviosismo, los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo. **(Seligman P. , 1975, p. 75)**

Liderazgo Complaciente: Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que ese tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que las formas que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

Liderazgo Independiente: Este tipo de líder se caracteriza por ser autosuficiente, suelen hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en las organizaciones ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

Liderazgo Comprometido: Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tienen a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos.

Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder.

Liderazgo por Conveniencia: Este tipo de líder está interesado en su bien personal, y no le interesa en absoluto, el bienestar de organización, ni del equipo de trabajo, ni algo más que no sea el mismo. Este tipo de liderazgo es poco apreciada por el grupo, y de la organización en sí, ya que sus decisiones, estarán delimitadas a su beneficio personal, y esto permitiría tomar decisiones que favorezca la organización o desfavorezcan al grupo, o desfavorezcan a ambos. Su único fin es salir victorioso él como líder **(Ibíd)**

Identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo

- ✓ El liderazgo carismático
- ✓ El liderazgo autoritario
- ✓ El liderazgo legal burocrático **(Weber, 2000, p. 45)**

Liderazgo carismático: Estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa **(Ibíd)**

Liderazgo autoritario: Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores **(Ibíd)**.

Liderazgo burocrático: Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego (**Ibíd**).

Esta división se hace atendiendo a la manera de determinar los objetivos del grupo

Tomar las decisiones en el grupo

Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder; Calidad que se consigue en la realización de las tareas

Participación que se garantiza a los miembros del grupo

Origen y dirección de los flujos de información

Forma cómo se realiza el control

Promociones en el interior del grupo

Quién reparte sanciones y gratificaciones(**Ibíd**)

Tipos de poder: Poder legítimo: como consecuencia del puesto

Poder del conocimiento o de la experiencia: consultores

Poder de referencia: influencia, por carisma

Poder coercitivo: castigo, reprimido, ejemplo: Fidel Castro

Poder de recompensa: dar o negar recompensas tangibles e intangibles

Empowerment: Es el proceso de dar autoridad a los empleados de todos los niveles para tomar decisiones y la responsabilidad de sus resultados. El empowerment ayuda a los gerentes a:

Lograr que los empleados se involucren en las decisiones
Aumenta el compromiso y la motivación de los trabajadores

Los buenos gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados.

Aumenta las habilidades, se obtienen nuevos conocimientos
Debe incluir a otras personas
Supone una distracción desigual del poder entre líderes y miembros del grupo
Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores **(Ibíd)**

Otros tipos de líder

Existen cuatro tipos de líderes contemporáneos, y los hace específicamente para liderizar proyectos; ya que considera que la forma en que el líder inicie el proyecto, es el factor que determina si el proyecto prosperará o fracasará. Un proyecto plantea un problema que debe resolverse, y cuando los integrantes del equipo enfrentan la tarea de resolverlo esperan que su líder les ayude dándoles cierto rumbo y ofreciéndoles un modelo estructurado que les dé la confianza de que podrán alcanzar su meta, por lo tanto no puede ser situacional; de allí debe asumir el control.

Líder Directivo

Líder Consultivo

Líder Participativo

Líder Delegativo

Líder Directivo: Se enfoca en las exigencias de la tarea, si el comportamiento es acentuado alto, esto significa que hace mucho hincapié en la tarea misma. El comportamiento de apoyo es una expresión de consideración por el seguidor, se le ofrece aliento, se le manifiesta aprecio y en general el líder le hace saber que lo valora.

Líder Consultivo: En este tipo de liderazgo, el líder le da al seguidor un voto de confianza, dándole palabras de aliento

como “esto es lo que debe hacerse y esta es la razón por la que debe ser así”, “has estado haciendo un buen trabajo”. Sin embargo se hace bajo las directrices ya dictadas por el líder.

Líder Participativo: Este líder hace menos énfasis en la tarea, pero el comportamiento de apoyo

Sigue siendo elevado, al seguidor se le da una mayor libertad para que decida cómo realizar la tarea. El líder quizás indique lo que debe hacer pero no cómo tiene que hacerlo.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras (**Ibíd**)

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos (**Loc. Cit**) **aquí les falta el apellido del autor.**

Líder Delegativo: El líder ofrece confianza al seguidor para tomar decisiones, muchas veces sin pensar que puede estar capacitado o no para dichas decisiones; en este caso el directivo debe confiar más en las capacidades por cuanto las decisiones tomadas; las personas que no están capacitadas para un cargo puede traerle riesgos a la institución organización, lo recomendable es ser optimista, brindar confianza, apoyo y asumir el control (**Ibíd**)

El líder Autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se

centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices **(Visor. 1997, p.87).**

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben **(Ibíd)**

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras **(Ibíd)**

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos **(visor Loc.Cit. p. 48)**

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien**(Ibíd)**

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio **(Ibíd)**

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso **(Ibíd)**

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos **(VisorLoc. Cit. p. 50)**

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian **(Ibíd)**

Líder formal: Persona a quien se le da el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Está investida de la autoridad para dirigir y coordinar sus funciones y tareas. En gran medida, realiza responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional y es reconocido rápidamente por sus títulos, su estatus y la manera como es tratados por los colaboradores **(Bustamante, 1996, p. 50)**

Líder informal: En algunas ocasiones, independientemente de la delegación formal de autoridad, el cuerpo de colaboradores silenciosamente selecciona y elige a otros líderes, de los cuales busca y acepta dirección. P. Ej. el subdirector, no es un líder sólo porque ocupa una posición en la organización. Hasta que el "se gana" al grupo, puede permanecer meramente como un líder nominal o formal **(Ibíd)**

Líderes carismáticos: Normalmente los líderes carismáticos muestran mucha seguridad y magnetismo. Sin embargo este tipo de liderazgo lo podemos ubicar como un falso liderazgo, que se sustenta en mensajes mágicos, falsas promesas y en un oportunismo insolente **(Ibíd)**

Sí existen los líderes carismáticos. Sólo que se debe añadir una calificación moral a la definición, ya que dependiendo de las metas que buscan alcanzar personalmente o en una organización, se les puede denominar "líder carismático positivo o negativo.

Encumbramiento personal, egoísmo, intereses de otros grupos afines a él **(Ibíd)**

Líder transformacional: Este líder busca cambiar la base motivacional del individuo, desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso personal. Y me parece que el líder de cualquier organización busca unir el esfuerzo y trabajo de todos en una misma dirección. Cuando se trabaja conjuntamente, se tienen tres ingredientes o variables: el propio líder, la situación en la que ocurren las cosas y el grupo de colaboradores **(Ibíd)**

Líder transaccional: El líder transaccional busca negociar entre él y su subordinado para lograr algo Común. Podríamos definir la acción de este tipo de líder como sigue: Intercambio de relaciones entre el líder y sus subordinados y viceversa. El líder y el subordinado determinan lo que cada uno espera del otro, lo cual desemboca en comportamiento de ambos supeditado a expectativas y negociaciones; es decir, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera más cercana y óptima para propiciar esfuerzos y resultados deseados **(Visor, Op.Cit. p. 59)**

Por el tipo de relaciones

Paternalistas: Toman las decisiones, se valen de premios y castigos para motivar, confían y dan confianza, procuran el bienestar del grupo.

Proactivos: Fomentan el desarrollo del potencial individual y de grupo, estimulan la participación, consultan, buscan el consenso, evalúan y corrigen el comportamiento **(Ibíd)**

Autocráticos: Dirigen, controlan, toman las decisiones y asumen totalmente la responsabilidad por los resultados **(Ibíd)**

Democráticos: Fomentan la discusión y el intercambio de ideas para tomar decisiones, agradecen la participación, establecen reglas claras y las comunican, buscan el consenso

en la resolución de problemas (**Visor, Op.Cit. p.61**) Delegan las acciones y decisiones a los seguidores, interviniendo y apoyando sólo cuando se les solicita, sin emitir juicios ni evaluaciones (**Ibíd**)

Audaces: Poseen una gran capacidad para relacionarse con personas e instituciones, son arriesgados, persuasivos y entusiastas(**Ibíd**)

Por la influencia que ejercen

Carismáticos: Transforman los esquemas preestablecidos, rompen paradigmas, proponen alternativas novedosas, convencen a los seguidores, los ilusionan y los hacen partícipes en la búsqueda de nuevas estrategias que garanticen un cambio. Son arriesgados

Auténticos: Fomentan el diálogo y el autoconocimiento, se controlan a sí mismos, son ecuánimes, generosos, negociadores, pueden lograr conciliaciones entre intereses antagónicos(**Ibíd**)

Por el ámbito social

Individuales: Son personas que por sus acciones, sirven de ejemplo a los demás.

Ejecutivos: Influyen positivamente en la organización, planeamiento y control de un proyecto.

Institucionales: Son aquellas organizaciones que ocupan altos niveles de reconocimiento y confiabilidad del colectivo. (**Ibíd**)

Por los resultados que obtiene

Convocadores: Su lema es sumar, este estilo coloca a la gente en primer lugar, logra un entorno tan grato que el equipo

se integra, corre riesgos y se apoya mutuamente, acentúa el sentido de pertenencia. Hay que destacar, sin embargo, que debe alternarse con otras estrategias según las circunstancias, pues la permanencia en ese rol, puede hacer que se imponga la mediocridad, al no haber niveles importantes de exigencia **Visor, Op.Cit. p.67)**

Orientadores: Guían a la consecución de metas desde la individualidad hasta la visión total de la organización, dando libertad de acción y cerrando el trabajo colectivo con su aporte. Son eficaces y eficientes **(Ibíd)**

Impositivos: El estilo menos indicado, pues toman las decisiones, establecen las reglas con rigidez, anula la iniciativa personal y los trabajadores terminan desligándose de las metas limitándose a cumplir el trabajo asignado con pobres resultados para la empresa en el largo plazo **(Ibíd)**

Delegadores: Incorpora al personal en todos los procesos y considera cada punto de vista, promoviendo la responsabilidad y ayudando a mantener la conexión con objetivos, desde las propias capacidades y limitaciones. De esta manera los empleados conocen la situación de principio a fin y la manejan. Difíciles para el seguimiento, es frecuente que los esfuerzos se diluyan ante la falta de timón **(Bustamante, Lot, Cit)**

Imitadores: Colocan ejemplos de probada eficacia y exigen que los empleados los emulen y superen. Pareciera una buena estrategia, sin embargo, el efecto más común es la desmoralización del equipo que probablemente no alcanza a satisfacer las expectativas **(Ibíd)**

Pedagógicos: Establecen retos que a la larga se transforman en aprendizajes, tienen la paciencia de esperar resultados lentos, de corregir y de apoyar. Orientan y acuden con frecuencia. No es común dada la premura en la resolución de problemas cotidianos en una empresa, pero es el más efectivo **(Ibíd)**

Considerando otros elementos: El segundo punto se refiere a los factores tanto internos como externos que influyen en la práctica del liderazgo, los que pueden resumirse en tres aspectos básicos **(Ibíd)**

Externos

Situación específica: No hay un modelo único pues cada situación es diferente y requiere de tareas diferentes.

Entorno: El ambiente, recursos y limitaciones, influyen en el ejercicio del liderazgo **(Ibíd)**

Internos

Expectativas del grupo: Se toman en cuenta las necesidades del colectivo.

Personalidad y estilo del líder: Determinan la forma en la que actúa.

Los líderes, en conclusión, no nacen sino que se hacen, se construyen y moldean a través de una sólida formación, y el análisis profesional de aspectos como la personalidad, entorno y circunstancias. Contribuyen al éxito de un líder las cualidades antes descritas, y las que no se poseen pueden sustituirse con técnicas ampliamente probadas. Los avances científicos sobre el tema terminarán perfeccionando la práctica del liderazgo, donde en un futuro próximo ésta se impondrá sobre los esquemas actuales**(Ibíd)**

Edad del liderazgo de conquista: Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos. Aquí es donde podemos precisar que se necesita asumir el liderazgo de tu vida, ser capaz de reinventarse a uno

mismo. Si alguna vez en la intimidad has sentido la necesidad de hacer un cambio en tu vida porque estás insatisfecho, aprovecha este impulso y dirige ese cambio, nadie lo hará por ti. Busca una vida de excelencia **(Glerzer, 2000, p. 53)**

Es un proceso por el cual una persona ejerce su influencia social sobre los miembros de un grupo, induciéndolos a buscar con entusiasmo objetivos definidos **(Lopez, 2010, p. 175)**

Se trata por lo tanto de un factor humano que une al grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. En un gerente el liderazgo implica capacidad administrativa para lograr objetivos de grupo, trabajando con y por medio de las personas **(Ibíd)**

El auténtico líder ha de atenderse como a aquel individuo que minimiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas o grupos de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y mejora **(Gento, 2005. P. 26)**

En un gerente, el liderazgo implica capacidad administrativa para lograr objetivos de grupos, trabajando con y por medio de las personas. La autoridad personal. Se manifiesta en la confianza y respeto que los subordinados le demuestran. La autoridad técnica. Autoridad por el dominio que tiene de los conocimientos y habilidades correspondientes a su cargo **(Ibíd)**

Organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico **(Ibíd)**.

Efectos de los estilos de liderazgo: Los estilos de liderazgos tienen sus efectos significativos, no solo en las empresas

pequeñas si no también en las corporaciones más grandes del mundo. Estos estilos afectan a todos desde la gerencia superior **(Ibíd)**.

El efecto que un estilo de liderazgo tiene sobre los subordinados depende de diversas variables, incluyendo la personalidad del líder y los miembros individuales del equipo. Por lo general, los estilos de autoridad producen resultados diferentes a los estilos de cooperación. La investigación indica que los líderes más eficaces son los que están bien informados sobre las personalidades individuales que componen su equipo **(Ibíd)**.

Autocrático. Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice **(Ibíd)**.

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo **(Ibíd)**

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder **(Gento Loc. Cit. P. 42)**

Efectos en la organización. Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección hacia arriba de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización **(Ibid)**

Administrativo. El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse de que todo el mundo está haciendo lo que supone que debe hacer **(Ibid)**)

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es **(Ibid)**

Efectos en la organización. En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial - no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos -, las cosas funcionan de manera estable. Los buenos administradores, tratan incluso de fomentar relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor **(Ibíd)**

Por otro lado, la buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el estatus quo, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal, ni toma en cuenta las necesidades cambiantes (que sí cambian) de la población o la comunidad en cuestión. La organización podría hacer lo que hace de manera eficiente y adecuadamente... pero quizá lo que hace no es lo que debería estar haciendo, y esto probablemente no será analizado en un futuro cercano **(Ibíd)**

Democrático. Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse solo a las consecuencias de sus decisiones **(Ibíd)**

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona **(Ibíd)**

Efectos en la organización. El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final **(GentoLoc. Cit)**

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace - a pesar de que puede es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos. Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del liderazgo autocrático - una falta de aprobación - sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta **(Ibíd)**

Colaborador. Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente

el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto **(Ibíd)**

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o las personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones. Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones **(Ibid)**

Efectos en la organización. El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se parece más a la meta del liderazgo de servicio, explorado en la sección anterior (vea el Liderazgo de servicio: Aceptar y mantener el llamado al servicio los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en el la filosofía y la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias. Por lo tanto, elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores **(Ibíd)**

Inspira el compromiso y la acción. El líder colaborador ayuda a las personas a desarrollar la visión y la pasión para iniciar y mantener el trabajo **(Ibíd)**

Dirigir, como compañero, la solución problemas. El líder colaborador facilita la solución de problemas a través de modelar y enseñar un proceso, y de ayudar a los demás a aportar sus experiencias e ideas **(Ibíd)**

Crear amplia participación. El líder colaborador invita a todos los interesados a un proceso incluyente; mantener la esperanza y la participación. Alcanzar las metas puede tomar largo tiempo. El líder colaborador ayuda al grupo a definir objetivos intermedios para que pueda ver el progreso, y, a mantener la pasión y el compromiso de seguir adelante aun cuando no se vea el final **(Ibíd)**

Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización **(Ibíd)**

Como punto negativo, la administración puede ser descuidada en favor de la construcción de una organización en colaboración. Más específicamente, la toma de decisiones en colaboración puede ser insoportable. Dependiendo del grupo, las ideas pueden discutirse hasta el fastidio, y los pequeños desacuerdos en ámbitos insignificantes de la política pueden tardar horas en resolverse **(Ibíd)**

Efectos del liderazgo carismático

- Los seguidores confían en lo correcto en la visión del líder
- Hay similitud entre las creencias y valores del seguidor y los del líder
- Los seguidores confían más en que pueden contribuir al logro de la misión
- Los seguidores aceptan metas más elevadas o desafiantes
- Los seguidores se identifican con el líder y lo imitan

- Los seguidores sienten fuerte efecto por el líder
- Los seguidores participan de manera emocional en la misión **(Ibíd)**
- Los seguidores ofrecen al líder obediencia o lealtad sin restricción
- El carisma es todo aquello que te hace único y todas aquellas cualidades atractivas que una persona tiene. Es realmente difícil definir el carisma pero sin embargo es algo bastante objetivo porque todos sabemos detectar cuando algo hace gracia y vale la pena, halar **(Ibíd)**

Efectos de los estilos autócratas: También conocido como liderazgo autoritario, el estilo autocrático define claramente la división entre los líderes y los trabajadores. Los líderes autocráticos toman decisiones con poca o ninguna participación de los empleados. Estos líderes son extremadamente confiados y cómodos con la responsabilidad con la responsabilidad de tomar decisiones para la operación y los planes estratégicos de una compañía **(Ibíd)**

Los líderes autocráticos muestran menos creatividad que los estilos contemporáneos, este estilo sigue funcionando cuando deben tomarse decisiones rápidas sin la participación de los empleados. Los empleados pueden sentirse desconectados con este estilo **(Ibíd)**

Efectos del liderazgo participativo: También llamado liderazgo democrático este estilo suele considerarse la mejor opción para la mayoría de las compañías. Lo opuesto al liderazgo autocrático, este estilo enfatiza que la gerencia ofrezca una guía a sus equipos y departamentos mientras acepta aportaciones de miembros del personal individual **(Ibíd)**

Los líderes se reservan el derecho de tomar las decisiones finales, pero fomentan la retroalimentación, las ideas y las sugerencias de los empleados. Los líderes participativos

generalmente tienen una fuerza de trabajo más contenta, ya que cada individuo puede participar en la toma de decisiones(**Gento. Loc. Cit.**)

Efectos del liderazgo Delegativo: Este estilo también llamado *laissez-faire*, suele considerarse la opción menos efectiva en un marcado contraste con los otros estilos principales, los líderes delegativos raramente toman decisiones, dejan esta función para el grupo(**Ibíd**)

Estos líderes raramente ofrecen una guía al equipo y delegan la toma de decisiones a los miembros del equipo en los que confía. Aunque ofrece algunas ventajas, este estilo a menudo crea algunas desventajas. Las descripciones de los puestos y las líneas de autoridad se hacen borrosas y confusas. A menudo la confusión de los miembros del equipo se ve acompañada por una pérdida de motivación y actitud positiva (**Ibíd**)

Efectos de la cultura corporativa: También llamada estructura organizacional, la cultura corporativa define, la manera en que hacemos las cosas. Los estilos de liderazgos tienen efectos fuertes en la cultura corporativa porque los empleados tienden a actuar en formas que reflejan a sus líderes (**Loc. Cit**)

El liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y su liderada. Una persona quizás sea un gerente eficaz buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar (**Ibíd**)

Los estilos de liderazgo y la orientación comunitaria *Este tipo de líderes son aquellos en que solo ellos tienen el control y pueden tomar las decisiones que quieran y ejercen según su propia voluntad sin pensar en las demás personas que están a su alrededor,* Un líder autócrata a menudo mantiene su

autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo(**Navarro, 2007, p. 13**)

El estilo del líder Ausente es aquel líder que está presente en la empresa pero solo en forma física y que tiene no mantiene una relación con sus empleados, por tal razón se le llama "un jefe fantasma (**Balda, 2010, p. 85**)

Se enfoca más en cumplir sus propias metas personales y no de toda la fuerza laboral de la empresa. Este tipo de líder solamente está concentrado en su propio mundo. Cree que su trabajo será exitoso si logra sus propias metas y no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que los otros logren sus metas. No toma decisiones más bien la demora, así como se muestra en el video donde el jefe, tenía una ruma de proyectos en los que no hacía ni decidía nada. El Líder Ausente comunica a sus empleados las ideas dando el poder para hacerlo a otro subordinado; pues da el poder pero no lo delega, ya que delegar significa preparar y capacitar a las personas para que asuman responsabilidades y puedan decidir (**Ibid**).

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta(**Fielder, 1997, p. 45**).

Estilos de liderazgo es lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos **(Sánchez, 2010, p. 201)**

El estilo de relaciones personales (líder y subordinado) varía de acuerdo a la organización. Esa clase de relación influye en el desarrollo humano y se convierte en un elemento importante en la eficiencia de la organización **(Ibíd)**

Existen 10 estilos de liderazgo más populares

Liderazgo Autocrático: Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el líder autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control, superan las desventajas **(Ibíd)**

Liderazgo Burocrático: Los líderes burocráticos hacen todos según el libro, siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego **(Ibíd)**

Liderazgo Carismático: Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás, de todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto a la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático **(Ibíd)**

Liderazgo participativo o democrático: A pesar que es líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo si no que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros del equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica **(Ibíd)**

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad a la productividad **(Ibíd)**

Liderazgo Laissez- faire: Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizado para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse cuando los mandos no ejercen suficiente fusión **(Ibíd)**

Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea, con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiene a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas **(Ibíd)**

Liderazgo natural: Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo **(Ibíd)**

Liderazgo orientado a la tarea: Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar, estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero tienen a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores **(Ibíd)**

Liderazgo transaccional: Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La

transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea **(Ibíd)**

El liderazgo transaccional: Es un tipo es un tipo de management no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco hacia la ejecución de tareas de corto plazo **(Ibíd)**

Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y transmiten a su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados **(Ibíd)**

Es una ida y vuelta emocional, es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales se aseguran que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar favor con la informac io d la consultora en el liderazgo **(Ibíd)**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta **(Campillo, 2000, pág. 40)**

Factores que inciden en el estilo de liderazgo predominante, es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto **(Robbins, 1996, p. 61)**

Las personas influyen positivamente y añaden valor a otras personas. Esta aseveración indica que el ser humano impacta a otras personas al interactuar con sus semejantes. De modo que, todas las personas influyen de alguna manera o en alguna ocasión en otras personas. Una persona influyente tiene que tener carisma y una imagen definida. Ser buen comunicador, extrovertido, buen compañero, amigable, confiable, buen líder entre otras características **(Donalson, 1993, p. 43)**

Sin embargo, sostiene que las cualidades o atributos están formados por habilidades o características claves para (fijar el rumbo de la organización), demostrar carácter personal, fomentar la dedicación individual y engendrar capacidad organizativa: (formar equipos y dirigirlos **(Ibíd)**

Principios para lograr buenas relaciones en el trabajo tales como: mantener a cada quien enterado de cómo se desempeña en su trabajo, reconocer el mérito a quien lo tenga, avisar con anticipación a su personal los cambios que le afecten, tratar al personal de acuerdo a sus características individuales y obtener el mayor provecho de las actitudes y habilidades de cada quien. Por tal razón, el líder tiene que mantener una buena comunicación con sus seguidores. Esa comunicación es la que va a permitir el establecimiento de las relaciones interpersonales entre un individuo y otro. De esa forma, impactar a otros con su modo de comportarse y otras personas imiten tal conducta **(Rodriguez, 1998, p. 43)**

Componentes del Liderazgo

- ✓ Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable
- ✓ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos
- ✓ Capacidad para inspirar

Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas

Para alcanzar la misión y la visión de la organización se tiene que ayudar a las personas a obtener lo que ellos quieren. El líder es responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y en la organización **(Rodríguez, Óp., Cit, p.47)**

Para llevar un buen control del tiempo y una buena administración del tiempo se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer unas debilidades y unas fortalezas reales. Entre las características de un verdadero líder se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro, y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo **(Ibíd)**

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo **(Ibíd)**

Los líderes obtienen resultados positivos, porque se preocupan por conocer lo que motiva a sus seguidores. Por otro lado, hacen referencia a la teoría ruta-meta, donde el comportamiento del líder es motivacional en el grado en que (1) hace que la necesidad de satisfacción de los subordinados dependa de un buen rendimiento y (2) provea entrenamiento, el apoyo y las recompensas que se requieren para propiciar el rendimiento eficaz **(Roebuck, 2000, p. 392)**

Para que el líder se renueve cuando surja esta situación sugiere lo siguiente:

Continuar con el aprendizaje y la adquisición de nuevas destrezas.

- ✓ Seguir estableciendo nuevas metas.
- ✓ Convertirse en mentor y maestro de aquellos con menos experiencia.
- ✓ Convertirse en estudiante del liderazgo.

Llevar una vida balanceada **(Ibíd)**

El líder es para potenciar la motivación en los miembros de su equipo debe conocer que estimula a esa persona. El menciona unos elementos de motivación a considerar de acuerdo a la necesidad de ese equipo de trabajo **(Ibíd)**

Edad del liderazgo comercial: A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida **(Ibíd)**

Edad del liderazgo de organización: Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse **(Ibíd)**.

Edad del liderazgo e innovación: A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia **(Ibíd)**

Edad del liderazgo de la información: Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella

que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa (**RamseyLoc.Cit. P. 37**)

Liderazgo en la Nueva Edad: Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo (**Ibíd**)

Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia (**Ibíd**)

Para que se dé estas condiciones nos indica que el líder es responsable de crear un ambiente rico en experiencias profesionales que promuevan la creación del ambiente apropiado para lograr la efectividad de la organización o escuela (**Ibíd**)

Debe ser el arquitecto de un ambiente de trabajo que estimule y motive, debe inspirar y comprometer al personal con los propósitos y planes de la institución, debe involucrarlos para que conozcan la catedral que se construye y no la pared que solo ven porque es la que trabajan dentro de un sistema de planeación, se recomienda el involucramiento de los diferentes grupos de interés desde la definición del propósito de la institución, las actitudes que debe evitar el líder es no saber a

dónde se va(esto apoya directamente en definir la misión y la visión de la institución) y no saber cómo llegar al objetivo(lo que significa todo el despliegue de la planeación(**Ibíd**)

Existe el líder soñador cuya visión esta por escrito pero no se realiza, y el líder artesano que no clarifica su visión, sin embargo es muy trabajador. Es claro que la primera descripción del líder es la que se requiere para el cambio cultural. Para este estilo de liderazgo (estratégico) las habilidades críticas son: Enfocarse a objetivos estratégicos, tener una visión holística de la institución, ser un buen planificador, tener orientación de procesos y evitar los detalles del día a día. Su principal valor es ser confiable(**Ibíd**)

3.3 La percepción que tienen los trabajadores hacia los líderes

Como líder debo compartir: Una visión que mejore este mundo y una misión que implique servir a los demás atreves de la educación, la capacitación, la justicia, la humildad y el amor, cuando se habla de liderazgo se habla de un binomio integrado por el líder y sus seguidores(**Siliseo, Óp. Cit, p.43**)

El carisma como una clase personal de liderazgo que despierta una lealtad o un entusiasmo popular especial. Esto implica que las personas se sienten atraídas por características particulares que proyectan los individuos. Argumenta sobre el tema de las relaciones entre el líder y los subordinados. El indica que la clave del éxito y los logros dependen de nuestra capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas (**Maxwell, 2005, pág. 403**)

Las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y se múltiple. El argumento principal del autor en su obra es la importancia de desarrollar cualidades para ejercer eficazmente

el liderazgo dentro de la organización, entre ellas: el carisma. Este es transmitido o proyectado por los líderes a las personas de su entorno **(Ibíd)**.

La clave para la confianza consecuente y seguro estriba en el carácter de la persona que dirige”. Esta depende muy poco de la persona, el dinero y de su posición. Coincide en las ideas de, cuando sostiene que el comportamiento del líder depende de los valores del líder y de los comportamientos fundamentales que posee esa persona **(Maxwell Loc.Cit. p. 24)**

Los valores gobiernan la vida de la persona y determinan las metas que le darán dirección. Esos valores son los cimientos del carácter y la confianza, las cuales influyen en todas las decisiones tomadas diariamente. De modo que, todas las metas y aspiraciones de los líderes y los subordinados están influenciados por los valores, ya sea amor, compañerismo, respeto, confianza, entre otros**(Ibíd)**

La confianza es una cualidad importante para que los subordinados sigan al líder y logren alcanzar la meta establecida por la organización. No es meramente creer, sino aceptar lo que dice el líder sin claudicar teniendo la seguridad de hacer aquello que es correcto. El líder tiene explica a los subordinados la razón para hacer las tareas y la importancia de hacerlas correctamente. Los seguidores al percibir al líder claro en sus ideas, aumentan su confianza y su autoestima **(Ibíd)**.

Tal carisma permite que las personas lo sigan y modelen sus comportamientos. Sin embargo,. Definen carisma como un proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de las organizaciones para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales. Ambas definiciones exponen dos palabras claves (entusiasmo y realizar cambios) necesarias en el desarrollo del liderazgo**(Lussier, 2002, pág. 21)**

Como podemos ver, nuestra cultura ha hecho del liderazgo una cuestión

- ✓ De cantidad más que de calidad
- ✓ De forma de imágenes más que de virtudes
- ✓ De estatus más que capacidades
- ✓ De exterior más que de interior.

Sin embargo ser líder es: Tan solo un membrete en la puerta de la oficina

- ✓ Una cuestión de cifras, números estadísticos
- ✓ Gozar del reconocimiento público, aunque este se sustente en cuestión de modas o mercadotecnias(**Ibíd**)

Así de que llamemos líder a quien está a la cabeza de una organización humana, no quiere decir que en realidad lo sea, aun cuando la mayoría este de acuerdo en llamarle así. El liderazgo es consecuencia de un modelo de vida personal, que gana y edifica día con día. Ciertamente es que algunas personas nacen con ciertas características que les permite convertirse en líderes, sin embargo la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo(**Siliceo, Óp. Cit, p. 81**)

Históricamente podemos comprobar que el hombre o las instituciones que han aspirado y aspiran a dirigir los destinos de cualquier grupo humano muchas veces han caído y caen en el error de confundir el poder con la autoridad, parece ser quien con buena o malas intenciones detectan un puesto de liderazgo(**Ibíd**)

Es importante desarrollar un liderazgo cuya orientación principal es el servicio, así como las actividades y conductas que ellos implican de manera necesaria. Sin embargo el líder que hace su labor del servicio a los demás, no puede pasar a alto la importancia de su estilo de liderazgo. Para que un líder lo sea en todo debería necesariamente contar con el voto de

confianza de sus seguidores, dado a que estos han delegado autoridad en el sobre su persona y lo referente en las tomas de decisiones y las acción a servir **(Ibíd)**

Cualidades y conductas de todo líder

- ✓ Generosidad
- ✓ Valentía
- ✓ Convicción
- ✓ Sabiduría
- ✓ Riesgo **(Ibíd)**

Generosidad La grandeza de un líder no está determinada por la cantidad de personas que le sirven sino por el contrario por la cantidad de personas que él o ella les sirve, el líder debe aprender a darse en lo grande, pero sobre todo en lo pequeño en aquellos que aparentemente carecen de importancia y significado, pero que construye la convicción de los seguidores y no de el mismo, son su razón de ser y de hacer**(López Loc.Cit. P. 19)**

- ✓ Negociar y resolver desacuerdos
- ✓ Las personas dotadas de esta aptitud
- ✓ Manejan con diplomacia y tacto, situaciones tensas y personas difíciles
- ✓ Destacan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos. Alientan el debate y la discusión franca, Orquestan solución que benefician a todos**(Alamo,2009,p.50)**.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados, para esto, son cruciales los arte de escuchar y empatizar. Esta diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en el trabajo **(Ibíd)**.

Valentía. Por lo general se cree que ser valiente a no temer a nada ni a nadie, sin embargo los grandes líderes son aquellos que a pesar de temer algo reconocen este temor, lo controlan y utilizan la energía que les brinda para luchar **(MacFarlad, 1969, pág. 41)**

Sabiduría Todo líder debe permanecer en un proceso de aprendizaje, se cuida muy bien de no creer que con solo saber datos, cifras, formulas, fechas y nombres o títulos es suficiente para asumir la enorme responsabilidad de guiar a otros **(Ibid)**

Riesgo. Ningún líder puede aspirar a hacerlo si no está dispuesto a exponer a tales riesgo, quien no ha logrado controlar los miedos y temores inherentes a los riesgos que mejor no intente a hacerse pasar por líder, solo aquellos que se exponen generando ideas y cuestionamientos **(Ibid)**

El líder es aquel que ha dedicado abandonar la comodidad en que anidan los espectadores, esto es aquello que solo se limitan a ver aplaudir, arriesgarse con llevar la responsabilidad de equivocarse, fracasar enfrentar a ellos no es la tarea fácil. Se necesita valor, coraje, seguridad personal, paciencia y sabiduría **(Ibid)**

Liderazgo y motivación: No se puede hablar de una empresa exitosa, sin que al frente de ella haya un buen líder. Líder significa tener habilidad de conjuntar las acciones que ejerzan sobre las personas para lograr de ellas que afloren sus sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general todo tipo de relaciones humanas **(Ibid)**

Una organización efectiva es aquella que logra que todas las personas que forman parte de ellas, conozcan los objetivos que esta persigue, así como lo que no es bueno para ella. Un líder es aquel que tiene la habilidad de resolver problemas,

satisfacer necesidades y enseñar a dar significado a la vida, teniendo a la facultad de convertir a gerente ordinario en gerente extraordinario **(Ibíd)**

Liderazgo y supervisión: La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades adecuadamente, su importancia radica en de una supervisión efectiva radical dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe- subordinado
- La corrección de errores
- La observación de la motivación y o del marco formal de disciplina

Por lo tanto el liderazgo está ligado con la supervisión

Las diez causas principales del fracaso del liderazgo:

1. Incapacidad para organizar detalles, un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles.
2. Mala disposición para prestar servicios modestos, los líderes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se pide que hagan.
3. Expectativas de gratificación por lo que saben y no por lo que hacen con aquello que saben.
4. Temor ante la competencia de su gente
5. Falta de imaginación
6. Egoísmo: el líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimiento.
7. Intemperancia
8. Deslealtad: el líder que no sea leal con su organización y con su equipo.

9. Acentuar la autoridad del liderazgo.

10. Insistir en el título: el líder competente no necesita título, para obtener el respeto de sus seguidores (**Álamo Op,cit p 32**)

Disposición y presencia: Un líder debe tener presente en todo momento que una de sus funciones más importantes es hacer sentir su presencia y su disposición para estar al tanto de las necesidades de sus seguidores, los seguidores necesitan un líder que esté presente visible, pero sobre todo requiere de su líder atención, respeto y empatía(**Ibíd**)

El contacto personal de los jefes y directivos con sus empleados tiene como resultado un incremento en la productividad laboral, cierto es que el personal de una organización necesita de la presencia de sus líderes (**Macfarlad.1969.Loc. Cit.43**)

Comunicación. La habilidad que más debe de desarrollar un líder es su capacidad de comunicarse con sus seguidores, todo líder tiene que ser un gran comunicador(**Ibíd**)

Capacidad de escuchar. Saber escuchar es parte de la comunicación, escuchar las peticiones, quejas y sugerencia de los seguidores no se traduce necesariamente en la obligación de darles una respuesta afirmativa, sino atender a una necesidad emocional(**Macfarlad. Loc.Cit.**)

Las principales y competencias que se definen de un buen líder

Sensibilidad intercultural, Conducción de equipos, Disposición para aprender Capacidad de planeación Obtención de información (**Blanchard, 2008, pág. 33**)

Líder visionario: Es aquel que proporciona dirección, desarrolla un ambiente libre de miedo y de asegurar que todas las áreas colaboren entre sí de manera armoniosa a hacia una meta única. Esto significa evitar los tradicionales estilos y argollas que se forman en las diferentes instituciones. Significa también comenzar a ver la institución como una serie de procesos críticos transversales, que dependen entre sí para lograr los resultados deseados. **(Ibíd)**

Cualidades deseables de un líder

Visión

Confianza

Participación

Aprendizaje

Diversidad

Creatividad

Integridad

Comunidad

Un líder es capaz de desarrollar una visión describirla claramente y comunicarla a toda su organización, y además, debe ser capaz de hacerla realidad, administrando y asignando los medios necesarios para ello, en la medida que se realiza en un ambiente de confianza, que debe ser fomentado por el líder**(Ibíd)**

El liderazgo es servicio impregnado de alegría: Se tiene la idea de que el servicio, por implica sacrificio con una acción que no siempre se hace de buena gana. El liderazgo es un servicio pero no es un servicio sufrido, sino que es un servicio alegre que posee una conciencia que va mas allá de la felicidad que nos provoca la comodidad, el placer o el logro material**(Álamo, Óp. Cit., p. 72)**

El directivo como líder: El talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad para descubrir los talentos y habilidades

de las personas a las que dirige. Para ellos es capaz de aprovechar el impulso que suponen las motivaciones internas de esas personas a través de un diseño de tareas que apele a ese plano de motivación. Un directivo con gran capacidad ejecutiva tiende a concebir la organización como un organismo vivo que se va desarrollando y aprendiendo **(Gil, 2001, pág. 51)**

El talento ejecutivo entraña una extraordinaria habilidad para comunicar objetivos difíciles a grandes números de individuos e incluye una profunda percepción tanto de las debilidades como de los aspectos positivos de los seres humanos **(Ibíd)**

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Busca sobre todo, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización. El líder trata de mantener y hacer crecer la unidad de la institución y por ello, está preocupado por problemas tales como el desarrollo del sentido de la responsabilidad en su gente, que sean capaz de moverse por el sentido del deber y otros similares **(Ibíd)**

Así como las dimensiones estratégicas y la ejecutiva implican ciertas capacidades naturales en el sujeto que podrán ser perfeccionadas a través de un proceso educativo, la existencia de dimensiones de liderazgo depende únicamente del propio individuo. Los líderes no nacen, llega hacerlo a través de sus esfuerzos personales en un largo proceso en el que van adquiriendo esa difícil capacidad de moverse por los demás. Si el líder es la persona que encarna unos valores, que hacen que la gente los descubra y que se sientan identificados con la misión que están llevando a cabo **(Ibíd)**

El líder está actuando en el plano de la realidad que constituye precisamente el reino de la libertad humana, por lo tanto un

líder no está satisfecho cuando no actúa de acuerdo a sus subordinados. **(Gil, Op. Cit. 32)**

Tipos de actuaciones que un directivo debe seguir para mejorar la estructura motivacional de las personas que dependen de él y mejorar la unidad de su organización **(Ibíd)**

No ser un obstáculo para los subordinados por motivación trascendental cuando quieran hacerlo. Contra lo que pueda parecer esta condición no es nada fácil de cumplir, puesto que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentales suelen estar en conflictos dentro de nosotros mismos, cualquier directivo demasiado atento por maximizar la eficiencia provocara muchas situaciones en que sus subordinados tendrán verdaderas dificultades **(Ibíd)**

Enseñar a valorar a sus subordinados las consecuencias de sus acciones para las otras personas. No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño en enseñar a sus subordinados en este plano, esta dado a la influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes intensas sin embargo la mayor parte de este entrenamiento consistirá en enseñarles hacer algo similar a lo que a sus vez dependen de ellos **(Ibíd)**

Ser ejemplar. En la medida que el directivo mismo actué por motivación trascendental, actuara haciendo lo mejor que se pueda hacer para convencer a otras personas de que actúen del mismo modo que él, la ejemplaridad es también condición necesaria para conseguir la autoridad, y esta es la fuerza del líder **(Siliceo, Óp.Cit., p.16)**

La autoridad o poder personal se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen de las ordenes que formula su

superior jerárquico, cualquier directivo tiene un cierto grado de poder formal, como la autoridad o poder personal**(Ibíd)**

La ejemplaridad de un directivo es el único medio para ganarse la autoridad de sus subordinados, ya que una persona tendrá autoridad y respeto a otra únicamente en caso de que esta última confíe en la primera. Un directivo va ganando autoridad en la medida que va usando correctamente el poder de que dispone, al igual que la confianza, la autoridad siguen un proceso largo para desarrollarse**(López Loc, Cit. p.43)**

El líder debe convertirse en agente colaborador, tratando a su equipo de trabajo como una comunidad de adultos responsables cuya primera tarea sea la unión del personal hacia el desarrollo de una acción futura de naturaleza colectiva. Esta acción permite al líder integrar todos los elementos que coinciden en el escenario educativo. Para lograr ese ambiente apropiado depende de la calidad de sus relaciones interpersonales **(Ibíd)**

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad**(Placard,Óp.Cit, p. 61).**

De seguidor a líder y de líder a seguidor: Algo de que conviene analizar es que dentro del liderazgo existen líderes impuestos y líderes seguidores, los líderes impuestos como su nombre indica no son designados por sus seguidores que en este caso también son impuestos a los primeros, ejemplos maestros, padres de familias, directores de empresas, estas personas no son impuestos por la naturaleza, sin embargo hay personas cuyo liderazgo se fundamenta en un doble fenómeno **(Ibíd)**

Es decir por un lado son impuestos y por otro tienen la responsabilidad de legitimar y ganarse a los ojos de sus seguidores, se debe romper con el mito de que un jefe es un líder porque no siempre los líderes impuestos cumplen con las condiciones que se requieren para desempeñar su función, sin embargo siempre tendrán la posibilidad de desarrollar las habilidades, conductas y actitudes necesarias para lograr un verdadero liderazgo **(Siliceo, Óp. Cit, p. 45)**.

El liderazgo es un sistema dinámico en el que las energías o influencias siguen un movimiento que va del líder hacia sus seguidores y vice versa, con lo cual los líderes se convierten en seguidores y los seguidores en líderes incluso los seguidores influyen en sus líderes y los impactan a tal grado que se convierten en fundamentos **(PlacardLoc. Cit.P.55)**

Proyecciones de un nuevo liderazgo: En este nuevo mundo que nos aproximamos aceleradamente (XXI) exige un nuevo liderazgo, demanda de nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones. Antes nuevos modelos de participación, antes nuevas organizaciones inteligentes, con mayor educación y preparación, no solo en lo ejecutivo sino en toda la fuerza laboral, se requiere renovados dirigentes que respondan a las nuevas condiciones. Se necesitan ejecutivos que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información **(Ibíd)**

Principales errores que cometen los líderes: Sobre promesa: esta se presenta cuando el líder se compromete con proyectos o acciones que van más allá de sus propias limitaciones o de las propias instituciones. Este lleva a crear desconfianza con el personal y deja de apoyar los planes al ser por demás ambicioso y difícil que lleguen a cumplirse **(Ibíd)**

La inconsistencia: es cuando se inicia ciertos planes y no se terminan e inician otros. La actitud que provoca este error en el líder es la de dictador, ya que tendrá que imponerse para que se realicen los proyectos **(Ibíd)**

La desinformación. La falta de información para la toma de decisiones puede llevar al líder a impresionar negativamente a la institución. La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas**(Ibíd)**

Al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia que se ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sus lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar **(Ibíd)**

Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes**(Ibíd)**

A diferencia de lo que ocurre en los pequeños grupos, en el marco institucional ampliado el dirigente tiene que mantener el equilibrio mediante fórmulas de compromiso con sus seguidores más cercanos, con los integrantes de otros partidos y asociaciones políticas, y con los diversos grupos de funcionarios y el público en general**(Ibíd)**

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo**(Ibíd)**

IV. METODOLOGIA

Ubicación. El presente estudio se realizó en la ciudad de Waslala, Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN), específicamente en la Cooperativa Nueva Waslala 23 de junio, la cual está ubicada en el barrio Emir Cabezas, del mercado municipal ½ Cuadra al norte, contiguo a ADDAC Waslala.

El estudio

Este estudio es de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, porque se describió y se determinaron los tipos, estilos y la influencia del liderazgo en los líderes de la Cooperativa. Según **Hernández, Fernández y Batista (2006)** los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o fenómenos que sean sometidos a análisis, citado por **(García, García 2011. p. 17)**

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo por la naturaleza del objeto de estudio, el cual corresponde a cualidades, atributos o características del ser humano que se expresan en su cotidianidad. Por lo que una investigación cualitativa se orienta a la comprensión de la vida cotidiana **(Ibíd)**

Población

La población de estudio fueron todos los involucrados en el funcionamiento de la cooperativa (trabajadores y trabajadoras del área de administración, asociados y asociadas, gerente y juntas directivas)

Lugar seleccionado

Se seleccionó la Cooperativa Nueva Waslala 23 de Junio, ubicada en el barrio Emir Cabezas.

El Grupo seleccionado

Se seleccionaron, a trabajadores y trabajadoras del área de administración, asociados y asociadas, gerente y juntas directivas de la cooperativa.

Unidad de análisis

Comprendieron trabajadores, hombres y mujeres del área de administración, asociados y asociadas, gerente y juntas directivas de la cooperativa.

La observación

Se utilizó la observación como método esencial durante el proceso de recolección de la información para observar algún aspecto sobre la influencia del liderazgo, y se realizó de forma directa en la Cooperativa Nueva Waslala el 23 de Junio. La cual permitió observar el quehacer del personal de la cooperativa.

Durante la recopilación de datos en la cooperativa, se implementó grupos focales dirigida a los asociados y asociadas y junta directiva, entrevistas directas a los empleados y empleadas, al gerente de la cooperativa.

Descriptores

- ❖ Tipos de liderazgo, es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
- ❖ Efectos de los estilos de liderazgo, se refiere al patrón de la conducta de un líder, según como lo perciben los demás, el estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.
- ❖ Percepción, constituyen los criterios, opiniones y actitudes como reacción al liderazgo que se practica en la cooperativa.

Criterio de selección

Inclusión

Asociados y asociadas
Empleados y empleadas
Gerente
Junta directiva

Exclusión

Las persona que no pertenecen a ninguna estructura organizativa de cooperativa.
Las personas que no son empleados y productores, asociados y asociadas de la cooperativa.

Fuente de obtención

Nuestras principales fuentes de obtención de la información fueron:

Primaria: Para ser efectiva la investigación fue necesario apoyarse en fuentes primarias que estuvieron relacionadas asociados y asociadas, empleados y empleadas, Gerente, junta directiva

Secundaria: Las fuentes secundarias libros, monografías, revistas, y páginas web.

Técnicas e instrumentos

Las principales técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron:

Observación (guía de observación)
Entrevista (guía de entrevista)
Grupos focales(guías de grupos focales)

Trabajo de campo

El trabajo de campo se organizó en cinco fases:

Primera Fase: Visitamos las instalaciones de la cooperativa con el objetivo de pedir autorización al Gerente y al presidente de la cooperativa para realizar el trabajo de campo y proceder a la aplicación de instrumentos.

Segunda Fase: Visitamos a los empleados y empleadas, asociadas y asociados en su centro o sitios de trabajo, para darles a conocer el objetivo de nuestro estudio y solicitarles su valiosa colaboración.

Tercera Fase: Se aplicaron los distintos instrumentos para la realización del informe final.

Cuarta Fase: Consistió en el procesamiento de la información mediante la selección y la información que fue recopilada de acuerdo a cada uno de los descriptores para su debida interpretación.

Quinta Fase. Se realizó el análisis de la información mediante la triangulación de los datos que aportaron las diferentes fuentes primarias.

Análisis de la información

Dado que se usaron dos o más técnicas e instrumentos para el levantado de la información, los datos obtenidos de los diferentes informantes claves se triangularon y según **Maren, B. (2006)** afirma que “Triangulación es un procedimiento de análisis en el cual se comparan las diferentes versiones sobre una temática en particular. En este estudio, la triangulación fue un recurso que facilitó el análisis e interpretación de la información de distintas fuentes, esto permitió contrastar los resultados para examinar las coincidencias y divergencias en la información recopilada (**García, García. 2010. P. 27**)

MATRIZ DE DESCRIPTORES

Objetivos	Descripciones	Preguntas	Definición	Fuentes	Técnicas
Describir los tipos de liderazgo que ejercen los líderes de la cooperativa Nueva.	Tipos de liderazgo	¿Cuáles son los tipos de liderazgo que emplean los líderes de la cooperativa?	Tipos de liderazgo, es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas	Empleados Junta directiva, consejo de administración.	Entre vista Grupos Focales
Determinar los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño productivo de los trabajadores de la cooperativa	Estilos de liderazgo	¿Qué efectos tienen los estilos de liderazgo en el personal de la cooperativa y los asociados?	Estilos de liderazgo, se refiere al patrón de la conducta de un líder, según como lo perciben los demás	Empleados de, junta directiva, consejo de administración	Entre vista Observación
Referir la percepción que tienen los trabajadores hacia los líderes de la cooperativa.	Percepción de los trabajadores	¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de su líder?		Empleados junta directiva, consejo de administración	Entre vista Observación

V. RESULTADOS Y DISCUSION

Después de haber aplicado los instrumentos de acuerdo a los objetivos planteados, obtuvimos los siguientes resultados por parte de los trabajadores y trabajadoras, asociados y las asociadas, gerente y junta directiva de la Cooperativa Nueva Waslala.

5.1 Tipos de liderazgos en la Cooperativa Nueva Waslala.

Los asociados y asociadas señalan que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida, dirigida a través del proceso de comunicación humana a diversos objetivos.

Los resultados obtenidos producto de las entrevistas realizadas a asociados y asociadas de la Cooperativa, pudimos constatar que los tipos de liderazgo más utilizados por el líder, son: liderazgo complaciente, líder por conveniencia, líder independiente, el liderazgo carismático, líder transaccional. liderazgo ausente, los asociados manifestaron que el líder no toma en cuenta la opinión de los empleados y no valora su trabajo, porque los trabajadores del centro de acopio y el promotor de crédito inician sus labores a las seis de la mañana y finalizan su hora laboral a las once y hasta doce de la noche y no reciben viáticos y no les pagan horas extra, esto coincide con lo expresado por el escritor **Max Weber, 2000** cuando expresa que este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

Unas asociadas nos comentaban que para ellas:

el liderazgo es de suma importancia y que aspiraran obtener un buen liderazgo dentro de la entidad, uno de los tipos de liderazgo que mas el líder efectúa es el carismático y el transaccional, porque hay actividades

que le corresponde hacerla únicamente a al líder y no las hace, delega a un empleado de confianza para que sea este el que realice las diligencias en lugar de él(Entrevista realizada diciembre 2012)

Un asociado expresó que otro tipo de liderazgo que se practica en la institución es el liderazgo por conveniencia, revelaron que el líder tiene afinidades para un empleado en particular, estos individuos gozan de vacaciones, viáticos, el mejor salario, entra al trabajo tarde y sale temprano, ambos poseen de los mejores beneficios de la cooperativa. Con este contexto, tiene relación con lo expresado por el autor "**Guillen 1996**" cuando expresa que el líder por conveniencia está interesado en su bien personal, y no le interesa en absoluto, el bienestar de organización, ni del equipo de trabajo, ni algo más que no sea el mismo.

Los empleados señalaron y coincidieron con unos asociados que el liderazgo efectuado en la cooperativa es el liderazgo complaciente, porque este líder realiza sus actividades por el bienestar personal, por su remuneración que obtiene y no por cumplir con los objetivos de la organización, siempre está dispuesto a sacar los mejores beneficios que sean útiles para su propia bien, el cual no demuestra una buena relación interpersonal en el grupo ni en la toma de decisiones, así los subalternos no tienen una buena imagen de él si no temen a desconfiar de las actividades que realiza, se relaciona con la teoría del autor "**Guillen 1996**" cuando expresa que este tipo de líder persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Ese tipo de líder no es aceptado en un equipo u organización porque las formas que toman las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

Un empleado explicaba que el liderazgo mas implementado en la entidad es el democrático, porque el líder les da confianza, libertad de expresión, los motiva y juntos realizan un buen trabajo. Al hacer correlación con la teoría tiene semejanza con lo planteado por el escritor **“Philip Crosby1998”**al enunciar que este tipo de liderazgo, el líder le da al seguidor un voto de confianza, dándole palabras de aliento como “esto es lo que debe hacerse y esta es la razón por la que debe ser así”, “has estado haciendo un buen trabajo”. Sin embargo se hace bajo las directrices ya dictadas por el líder.

Evidenciamos con los empleados, empleadas y algunos asociados y asociadas que otro tipo de liderazgo que ejercen en la institución es el independiente, porque el líder de dicha empresa es ajeno a los desafíos que se presentan en la institución, debido a que el gerente de la empresa antes mencionada, vive fuera del municipio de Waslala y este se presenta a los ocho días, cuando hay acopio de cacao, sesión con la junta directiva u otra actividad de la cual urge su presencia, los empleados, empleadas, asociados y asociadas, señalaron que este líder, lidera de lejos, delegando a su mano derecha. Esto tiene relación con lo expresado por **“Guillen 1996”**Este tipo de líder se caracteriza por ser autosuficiente, suelen hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la y los asociados y asociadas de la Cooperativa Nueva Waslala en su investigación manifestaron.

El Gerente de la cooperativa expreso:

Para mí el liderazgo es algo muy importante porque es un método para trabajar excelente en equipo e influir en otras personas la motivación, en la institución que dirijo se practica más el liderazgo democrático porque mis

subordinados tienen todo el derecho de opinar, tomar decisiones y hay una buena comunicación entre empleado y empleador, porque somos un equipo y en conjunto sacamos adelante esta empresa, (Entrevista realizada Diciembre 2012)

se relaciona con lo citado por el escritor “Romero, 1990” cuando señala que el líder democrático Fomenta la discusión y el intercambio de ideas para tomar decisiones, agradecen la participación, establecen reglas claras y las comunican, buscan el consenso en la resolución de problemas

El presidente de la junta directiva dijo:

El liderazgo ha sido y es elemental en toda institución para un mejor funcionamiento, actualmente en la empresa se practica el liderazgo transaccional y el líder por conveniencia, porque el líder se empeña en realizar otras actividades que le contribuyen beneficios personales, al igual que a su empleado de confianza que los compromisos que le conciernen dentro de la cooperativa, **(Entrevista realizada Diciembre 2012)**

lo antes mencionado tiene relación con lo descrito por el escritor “Visor, 1999”, al señalar que este tipo de líder busca negociar entre él y su subordinado para lograr algo Común. Podríamos definir la acción de este líder como un intercambio de relaciones entre el líder y sus subordinados y viceversa. El líder y el subordinado determinan lo que cada uno espera del otro, lo cual desemboca en comportamiento de ambos supeditado a expectativas y negociaciones; es decir, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera más cercana y óptima para propiciar esfuerzos y resultados deseados.

La junta directiva, los asociados y asociadas de la Cooperativa Nueva Waslala expresaron que con los tipos de liderazgo implementado por el líder, no son eficaces para cumplir con las expectativas esperadas por los asociados y asociada.

Pudimos constatar en unión de los asociados y asociadas, empleados y empleadas y la junta directiva que los tipos de liderazgo implementado por el líder son: liderazgo carismático, liderazgo transaccional y el liderazgo por conveniencia, por la evidencia del líder.

5.2 Efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en los trabajadores.

Los asociados y asociadas de la cooperativa Nueva Waslala manifestaron que los efectos de los estilos de liderazgo que se practican o sobre salen en la organización pueden ser negativos por la falta de motivación del líder hacia los empleados y la disminución de productividad en el trabajo.

Las asociadas comentaron:

Los efectos de liderazgo en las organizaciones son contradictorios, en unas son positivos de acuerdo al grado en que se involucra el líder, en la cooperativa los efectos de los estilos no son tan aceptable debido a la falta de empeño en las acciones de la empresa, un personal desmotivado es un dificultad seria, porque a través de ellos la empresa triunfa.

Entrevista realizada Diciembre 2012

Tiene semejanza con lo planteado por el escritor “**Max Weber, 1996** al expresar el liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de

diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder

Los empleados expresaron que:

*El líder no resuelve con eficacia las necesidades y dificultades que tienen los asociados y asociadas, en cuanto al traslado del cacao baba de su comunidad hasta las instalaciones de la cooperativa u otra conflicto, explicaron que hay algunos empleados que se interesan por brindarles una buena atención a los asociados y asociadas mejor que la que les ofrece el líder quien es la persona que está al frente para resolver cualquier necesidad que se presente, (**Entrevista realizada Diciembre 2012**)*

se relaciona con la teoría del escritor "[Balda, 2010](#)" cuando se enfoca más en cumplir sus propias metas personales y no de toda la fuerza laboral de la empresa. Este tipo de líder solamente está concentrado en su propio mundo. Cree que su trabajo será exitoso si logra sus propias metas y no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que los otros logren sus metas. No toma decisiones más bien la demora, así como se muestra en el video donde el jefe, tenía una ruma de proyectos en los que no hacía ni decidía nada.

Los empleados y empleadas expresaron:

Para nosotros es fundamental la comunicación y el trabajo en equipo para el buen desempeño laboral de todas y todos los trabajadores en las diferentes empresas, los funcionarios de la Cooperativa Nueva comentaron que el líder no tiene buenas relaciones humanas, no emplea la comunicación con sus

empleados y que hay afinidad para unos, el líder no trata por igual a los empleados y no cuentan con un espacio adecuado para desempeñarse mejor y los equipos son pocos y en mal estado.(Entrevista realizada Diciembre 2012)

Al relacionarlo con la teoría de **Robbins, 1996**. Factores que inciden en el estilo de liderazgo predominante, es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

Un empleado expreso:

Que con un excelente líder al frente de una empresa se logran las metas trabajando unidos con sus seguidores, y para mí el líder de la institución antes nombrada ha mostrado mucho interés en lograr los objetivos planteados por la empresa, ha demostrado ser un líder eficiente en cuanto a sus responsabilidades cooperativa cumple en tiempo y forma, a sus empleados les brinda confianza y una comunicación efectiva, tiene mucho carisma con todo el personal(Entrevista realizada Diciembre 2012)

Se relaciona con la teoría con lo por el poeta "**Navarro, 2007, p. 13** al expresar que el carisma es todo aquello que te hace único y todas aquellas cualidades atractivas que una persona tiene. Es realmente difícil definir el carisma pero sin embargo es algo bastante objetivo porque todos sabemos detectar cuando algo hace gracia y vale la pena, hilar.

El gerente de la empresa nos explicó:

El tema de liderazgo es amplio y de vital importancia en todo tipo de empresa para obtener mejores resultados

dentro de la organización y una buena relación entre empleado y jefe. En la institución que actualmente dirijo implementamos una buena comunicación con mis seguidores, esa comunicación es la que va a permitir el establecimiento de las relaciones interpersonales entre un individuo y otro. De esa forma, impactar a otros con su modo de comportarse y otras personas imiten tal conducta, porque me interesa que este en alto el nombre de la empresa, (Entrevista realizada Diciembre 2012

Lo antes referido tiene similitud con lo expresado por el escritor “**Romero 1990**” al señalar que el buen líder fomentan el desarrollo del potencial individual y de grupo, estimulan la participación, consultan, buscan el consenso, evalúan y corrigen el comportamiento.

Un miembro de la junta directiva expresó:

El líder que actualmente está al frente de la empresa es un líder preparado y con capacidad para liderar cualquier empresa, pero no tiene capacidad de trabajar en equipo que es un elemento fundamental en las instituciones, no motiva a los empleados, no les da palabras de aliento que es otra forma de motivar e incentivar al personal para que de esa manera su trabajo sea más eficiente, consideramos que los estilos de liderazgos no son los indicados, los empleados están desmotivados, no hay una buena relación entre jefe y empleado. Podríamos señalar que los efectos de los estilos de liderazgos dentro de la sociedad son negativos por la falta de relación que hay entre el líder y el personal de la cooperativa (Entrevista realizada Diciembre 2012

Tiene relación con lo planteado por el escritor “**Max Weber, 1996**” al expresar que el liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al

mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

Pudimos comprobar en unión de los asociados y asociadas, empleados y empleadas y la junta directiva que los efectos de los estilos de liderazgo implementado por el líder son en la Cooperativa Nueva Waslala se caracterizan de forma negativa, por la falta de coordinación, comunicación de líder, empleados y asociados.

5.3 Percepción que tienen los trabajadores hacia los líderes de la cooperativa.

Los asociados y asociadas de la Cooperativa Nueva Waslala revelaron que el líder de la empresa es profesional e inteligente capacitado para liderar cualquier empresa y puede lograr a ser un excelente líder si se lo propone, porque por falta de interés, el personal de la institución tiene mala imagen del líder, por la disminución de comunicación, la falta de motivación y la diferencia entre empleados, no trata a los empleados por igual.

Lo antes planteado tiene similitud con lo expresado por el escritor “**Álamo 2009**” el liderazgo a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y su lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Las asociadas dijeron;

el líder es innovador, lo único que las ideas no las comparte con sus empleados para escuchar otras opiniones y hacer un consenso, ver que conviene más para la empresa sin complicarles el trabajo a los empleados, a el líder le basta con la aprobación de la junta directiva y luego ordena que se hace y como lo hacen, sin importarle si le complica más el trabajo a los empleados no mide las consecuencias futuras. cooperativa
(Entrevista realizada Diciembre 2012)

Tiene relación con lo expresado por el escritor “**Álamo 2009**” al enunciar no se puede hablar de una empresa exitosa, sin que al frente de ella haya un buen líder. Líder significa tener habilidad de conjuntar las acciones que ejerzan sobre las personas para lograr de ellas que afloren sus sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general todo tipo de relaciones humanas

Los empleados y empleadas expresaron:

que no dudan de la capacidad del líder, pero muchas veces el líder actúa de forma negativa, carece de experiencia sobre el trabajo en equipo, que es un argumento fundamental dentro de toda institución, para efectuar un excelente trabajo, debe existir una buena relación, estar de acuerdo en las decisiones que se tomaran dentro de la empresa y evitar consecuencias en el futuro
(Entrevista realizada Diciembre 2012)

Tiene similitud con la teoría del autor “**Siliceo, 2011**” cuando expresa llamemos líder a quien está a la cabeza de una organización humana, no quiere decir que en realidad lo sea, aun cuando la mayoría este de acuerdo en llamarle así. El liderazgo es consecuencia de un modelo de vida personal, que

gana y edifica día con día. Ciertamente es que algunas personas nacen con ciertas características que les permite convertirse en líderes, sin embargo la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo

El contador de Cooperativa declaró lo siguiente:

*Considero que es importante que el líder nos tome en cuenta en las decisiones que se toman dentro de la empresa para ver si conviene o ver de qué manera se hace. En una ocasión el líder le dio una mercadería a unos clientes de la cooperativa, no socios pero que le venden el producto a la empresa, la cual la pagarían con la cosecha, era una estrategia para que estos clientes no le vendieran sus productos a los de la competencia, el caso es que no pidió opinión al contador u otro empleado y a la hora de contabilizar esa cuenta se volvió un enredo porque no era de esa forma que debió hacerlo **(Entrevista realizada Diciembre 2012)***

Al hacer comparación con la teoría tiene similitud con lo expuesto por el escritor "**Seligman, 1975**" cuando dice que la confianza es una cualidad importante para que los subordinados sigan al líder y logren alcanzar la meta establecida por la organización. No es meramente creer, sino aceptar lo que dice el líder sin claudicar teniendo la seguridad de hacer aquello que es correcto. El líder tiene que explicar a los subordinados la razón para hacer las tareas y la importancia de hacerlas correctamente. Los seguidores al percibir al líder claro en sus ideas, aumentan su confianza y su autoestima.

El gerente expreso:

*Todo líder debe saber liderar para que la empresa no caiga en recesión y para eso lo importante es una comunicación efectiva que es trascendental porque es un medio de transmisión entre líder y subordinado, saber comunicarnos es saber escuchar las sugerencias y opiniones del grupo, es por eso que el trabajo en equipo es importante porque se realizan las actividades planteadas por la organización. Considero que en la entidad para la que laboro implementamos el trabajo en equipo, es posible que no a gran profundidad por las diferentes actividades y responsabilidad que tengo, pero trabajamos unidos **(Entrevista realizada Diciembre 2012)***

La secretaria de la junta directiva explicó;

*que la percepción que tienen acerca del líder es aceptable, que es un líder inteligente e innovador, que tiene carisma para liderar una empresa, solo que no ejerce la comunicación a fondo con los empleados y los asociados por los compromisos que él tiene y el tiempo, no pasa mucho tiempo en el municipio de Waslala, debido que él vive fuera y tiene otro empleo que le impide estar a tiempo completo **(Entrevista realizada Diciembre 2012)***

Al relacionarlo con la teoría tiene similitud con lo planteado por el escritor “**Maxwell, 2005**” Al Definir el carisma como una clase personal de liderazgo que despierta una lealtad o un entusiasmo popular especial. Esto implica que las personas se sienten atraídas por características particulares que proyectan los individuos. Argumenta sobre el tema de las relaciones entre el líder y los subordinados. El indica que la clave del éxito y los logros dependen de nuestra capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas.

En unión de los asociados y asociadas, empleados y empleadas y la junta directiva acordamos que la percepción de los empleados hacia el líder es aceptable,

VI. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación, nos permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- Los tipos de liderazgos implementados en la cooperativa son como el independiente, el complaciente, el ausente y el carismático no son adecuados y esto pasa a ser una problemática que perjudica no solamente a los empleados y empleadas si no también a los asociados y asociadas y una baja productividad dentro de la empresa, por falta de conocimientos y aplicar el tipo de liderazgo inadecuado.
- Los efectos de los estilos de liderazgos son negativos debido al desanimo de los empleados en el trabajo, poca productividad, desmotivación y el poco interés de el líder en resolver conflictos.
- La percepción que tienen los empleados de su líder es la falta de comunicación, relación interpersonal hacia los empleados y líder, la indiferencia que hay entre algunos empleados y desmotivación.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el estudio, consideramos necesario realizar las siguientes recomendaciones.

A los asociados y asociadas:

Es oportuno que el cien por ciento de los asociados y asociadas de la cooperativa participe con más continuidad en las asambleas que se realizan anualmente, ya que la opinión de cada asociado y asociada cuenta para la toma de decisiones.

Que continúen velando por el buen funcionamiento de la institución porque por ellos es que la empresa sigue en pie, que apoyen más y que se involucren de manera auténtica en el desarrollo de entidad.

A los empleados y empleadas:

Que se incluyan de manera efectiva en el trabajo para lograr los objetivos planteados por la empresa, porque de ellos depende el triunfo de una organización.

Al Gerente:

Es necesario que se documente más, que tome en cuenta el tipo de liderazgo apropiado para obtener mayores resultados dentro de la institución, ser un mejor líder, tener una mejor imagen de los empleados y empleadas, asociados y asociadas, debe saber escuchar, saber delegar, saber dirigir, ser dinámico.

Sugerimos practique la comunicación con el personal en general de la cooperativa, que fomente el trabajo en equipo, que tome en cuenta la opinión del personal de la entidad para la toma de decisiones y lo más importante la motivación.

Tratar a los empleados por igual, no tener afinidad para unos y otros tratarlos grosero porque todos gozamos de los mismos derechos, el empleado que trabaje más de lo normal es obligatorio pagarle horas extra y darle viatico para que se motive.

A la Junta directiva:

Que capacite a los empleados, al gerente, que los motive porque el desanimo es producto de la falta de motivación y el estrés.

Acondicionar un poco más el local, un ambiente organizacional la oficina donde trabajan debe estar acondicionado, porque un espacio pequeñito para varias personas en el mismo espacio tiende a estresar y crear tensiones.

Los equipos que sean los adecuados y en buen estado para no obstaculizar el trabajo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA.

- Alamo, J. (2009). Liderazgo y Estrategias de dirección del centro educativo. Managua-Nicaragua: MINED.p.50
- Balda, J. (2010). Foros de la Comunidad de aprendizaje y la discusión. México: LIMUSA.p.85
- Blanchard, F. (2008). Análisis del libro de Liderazgo eficaz. Obtenido de www.gerencie.com/analisis-del-libro-liderazgo-eficaz-como-influir-e...En caché - Similares. .
- Braga. (2002). Gerencia de liderazgo. Mexico, LIMUSA
- Bustamante, L. (1996). Estrategias de Influencia y Motivaciones Sociales. Colombia: Universidad Colombiana.p.50
- Campillo, C. (2000). Herramientas de la Influencia de Liderazgo. Obtenido de <http://www.HerramientasDeInfluencia.com> serie de videos .
- Cardona, P. (2001). Paradigma del Liderazgo. México: LIMUSA.p.39
- Chiavenato, I. (1993). Análisis sobre el Liderazgo. México: LIMUSA.p.51
- Davis, E. (2003). Liderazgo Motivacional y su Influencia . México: LIMUSA.p.49
- Donalson, M. (1993). Administración y Influencia de Liderazgo. Obtenido de www.monografias.com ›... › Recursos Humanos.
- Fielder, P. (1997). Liderazgo y Administración Efectiva. México: Trillas.p.45

- García, S. (1998). Paradigma del Liderazgo. España: McGrawHill.p.76
- Garretón, A. (2005). Modelos y liderazgo en América Latina. México.p.20
- Gento, P. (2005). Estilos de Liderazgo en la Empresa. Obtenido de msmvps.com/blogs/.../Los-7-estilos-de-liderazgo-en-la-empresa.aspxEn caché - Similares. .
- Gil, R. L. (2001). Dirección y Liderazgo dirección Empresarial , estilos de dirección. Obtenido de www.tiemposmodernos.eu/ret/direccion-y-liderazgo/En caché - Similares.
- Glerzer, F. (2000). Edad de liderazgo. Mexico, PrenticeHall.p.53
- Guillen. (1996). Gerencia y tipos de Liderazgo de la federación de Cooperativas. México: LIMUSA.p.27
- Henry,F (1979). Estilos de liderazgos. Mexico,LIMUSA,p.50
- Hill, M. (2001). paradigma de liderazgo. Mexico.
- López, H (2008).Ética profesional y Motivación Laboral Managua-Nicaragua.MARCEL.p.43
- Lopez, N. H. (2011). Liderazgo y Etica Profesional. Managua-Nicaragua: MARCEL.p.175
- Lussier, A. (2002). Liderazgo Motivacional y Estrategias de Influencia. Obtenido de www.medic.ula.ve/.../liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.

- MacFarlad. (1969). Gerencia y Tipo de Liderazgo de la federación de Cooperativas. Obtenido de www.monografias.com › Administración y FinanzasEn caché – Similares. .
- Macfarland, F. (1990). Gerencia y Tipo de Liderazgo, administración de Finanzas. Obtenido de www.monografias.com .
- Maxwell. (2005). Tipos de Liderazgo (Vol. 1). México: LIMUSA.p.403
- Navarro, M. (2007). Los estilos de y la orientación Comunitaria. México: LIMUSA.p.13
- Placard, K. (1991). influencia de liderazgo. Espana: Española.p.440
- Rallp, M. (2006). Análisis de Liderazgo y Realidad nacional, Recursos Humanos. Obtenido de www.monografias.com
- Ramsey, G. (1999). Desarrollo de Liderazgo. Obtenido de www.youtube.com/watch?v=ullcQLzINnE - 4 min - .
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: PrenticeHall.p.61
- Rodriguez, F. (1998). Liderazgo Motivacionaly Estrategias de Influencia de relaciones laborales. México: LIMUSA.p.43
- Roebuck, I. (2000). Liderazgo Motivacional y estrategias de Influencia. mexico: ULA.p.392
- Sánchez, J. (2010). Fortalecimiento de Capacidades de participación de estilo de liderazgo. México: Trillas.p.201

- Seligman, P. (1975). Tendencias en Salud Pública Familiar comunitaria y promoción. España: LIMUSA.p.75
- Siliceo, A. (2011). Liderazgo el dondel servicio. México: McGrawHill.p.11
- Villavicencio, D. (2000). Análisis de Liderazgo y realidad nacional. Obtenido de www.monografias.com. .
- Visor, P. (1987). Gerencia y tipos de Liderazgo de la Fedeación baducla. Obtenido de bibadm.ucla.edu/ve/cgi-win/be_alex.exe?.../0...;cooperativas. .
- Max Weber. (2000). principios de liderazgo , México, McGrawHill,p.45
- Winner, H. y. (1952). Análisis de liderazgo y realidad nacional.

IX. ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**

ANEXO 1 Guía de entrevista semi-estructurada aplicada a los empleados y asociados de la Cooperativa Nueva Waslala

Estimado trabajadores de la cooperativa, somos alumnas egresadas de la universidad URACCAN Waslala de la carrera de administración de empresas y necesitamos su apoyo en brindar información sobre los tipos y estilos de liderazgo en el desempeño laboral de la cooperativa, su información es la valoración de la misma la cual será de importancia.

Tipos de liderazgo.

¿Cuáles son los tipos de liderazgo que emplean en la cooperativa?

¿Describa los tipos de liderazgo que se desarrolla o implementa en la cooperativa?

¿Considera usted que los tipos de liderazgos de la cooperativa cumple con las expectativas de los socios y socias?

¿cree usted que el tipo de liderazgo implementado valora su trabajo de acuerdo al cumplimiento de las metas?

Efectos de los estilos de liderazgo.

¿Qué efectos tienen los estilos de liderazgo en el personal de la cooperativa y en los asociados?

¿Cómo influye los efectos de los estilos de liderazgo en el personal que labora para la cooperativa y los asociados?

¿Cómo influye en la motivación de los miembros y funcionarios de la institución

¿Considera usted que su líder implementa el trabajo en equipo para la toma de decisiones?

¿Los efectos de los estilos de liderazgo dentro de la cooperativa pueden ser positivo o negativos? Por que

¿Cómo caracteriza los efectos de los estilos de liderazgos que se practican en la cooperativa?

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**

ANEXO2 Guía de entrevista semi-estructurada aplicada a los empleados y asociados de la Cooperativa Nueva Waslala

Estimado trabajadores de la cooperativa, somos alumnas egresadas de la universidad URACCAN Waslala de la carrera de administración de empresas y necesitamos su apoyo en brindar información sobre los tipos y estilos de liderazgo en el desempeño laboral de la cooperativa, su información es la valoración de la misma la cual será de importancia

Percepción de los trabajadores.

¿Cual es la percepción que tienen los trabajadores hacia sus líderes

¿cómo considera usted la percepción?

¿ Como influye la percepción de los trabajadores hacia los tipos de líderes?

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**

ANEXO 2 Guía de entrevista semi-estructurada aplicada al gerente de la Cooperativa Nueva Waslala

Estimado gerente de la cooperativa, somos alumnas egresadas de la Universidad URACCAN Waslala de la carrera de administración de empresas y necesitamos su apoyo en brindar información sobre los tipos y estilos de liderazgo en el desempeño laboral de la cooperativa, su información es la valoración de la misma la cual será de importancia.

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la cooperativa?

¿Cuántos trabajadores están bajo su mando?

¿Qué es el liderazgo para usted?

¿Considera importante el liderazgo ¿porque?

¿Con cuántos tipos de liderazgo cuenta en la cooperativa?
Considera que el liderazgo que implementa son los idóneos
¿porque?

¿De qué manera influye el liderazgo en la cooperativa?

¿Cree usted que es importante influir el liderazgo en su trabajo?

¿Cómo considera la percepción se sus subordinados?

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**

ANEXO 3 Guía de observación directa que se realizó durante la visita en la cooperativa Nueva Waslala, con el objetivo de observar las diferentes actividades y funciones que realizan los empleados y dirigente de la cooperativa

Condiciones laborales en que desempeñan su trabajo

Relaciones interpersonales entre jefe y subordinado

Relaciones de comunicación entre trabajadores

La atención que reciben los asociados y asociadas

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**

Anexo 5 Fotografías



Fotografía 1. Asamblea de consejo de delegado. Foto tomada por A. Picado, 05/12/201

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**



Fotografía 2. Realizando entrevista al promotor de crédito de la cooperativa Nueva Waslala. Foto tomada por M. Meza. 08/01/2013

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**



Fotografía 3. Realizando entrevista al técnico de acopio de cacao cooperativa. Foto tomada por A. Picado, 08/01/2013

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**



Fotografía 4. Presidente y el consejo de administración realizando asamblea informativa. Foto tomada por M. Meza, 20/01/2013

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE
URACCAN**



Fotografía 5. Acopiadores de la cooperativa realizando compra de caco baba en la comunidad waslala arriba. Foto tomada por, A. Picado, 25/01/2013

