

MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN
DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR
FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD: UN ESTUDIO DE
CASO

JEAN CARLO GÓMEZ MOSQUERA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2023

MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN
DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR
FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD: UN ESTUDIO DE
CASO

JEAN CARLO GÓMEZ MOSQUERA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR

POR EL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO: NATHALY PINZÓN RUBIO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

Santiago de Cali, 30 de junio de 2023

Doctor (a)
Fabián Fernando Osorio Tinoco Ph.D.
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“Dimensiones de liderazgo y trabajo en equipo como factor fundamental para incrementar la efectividad: un estudio de caso”**.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Jean Carlo Gómez Mosquera
Cc. 1144103247

Santiago de Cali, 30 de junio de 2023

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco Ph.D.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**Dimensiones de liderazgo y trabajo en equipo como factor fundamental para incrementar la efectividad: un estudio de caso**”, realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: Jean Carlo Gómez Mosquera con C.C.: 1144103247 e ID: 8911873, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

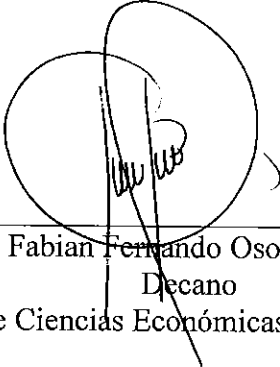
Nathaly Pinzón Rubio

Nathaly Pinzón Rubio
Director del Trabajo de Grado

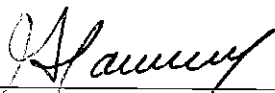
**ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de
1946**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

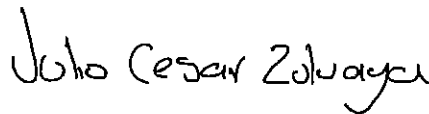
— **“DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD: UN ESTUDIO DE CASO”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas”.



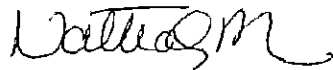
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Julio Cesar Zuluaga Jimenez
Jurado



Nathaly Pinzón Rubio
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 24 de agosto de 2023

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción	12
1. Planteamiento del problema	14
1.1. Pregunta problema.....	15
2. Marco teórico.....	16
2.1. El liderazgo, la efectividad y sus definiciones	16
2.2. Teorías del Liderazgo.....	22
2.2.1. Teoría de los rasgos de liderazgo.	23
2.2.2. Teoría de liderazgo situacional.....	23
2.2.4. Teoría de liderazgo transformacional.	25
2.3. Dimensión	26
2.3.1. Dimensiones del liderazgo.....	26
2.4. Modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL)	27
2.5. El liderazgo directivo	29
2.6. Proceso administrativo	30
2.7. Relación entre el liderazgo y el conocimiento en finanzas	31

3.	Objetivos.....	33
3.1.	Objetivo general	33
3.2.	Objetivos específicos	33
4.	Metodología.....	34
4.1.	Tipo de estudio	34
4.2.	Método de estudio	34
4.3.	Fuentes de información	35
4.4.	Instrumentos para la recolección de información	35
4.5.	Análisis de la información	36
4.6.	Dimensiones	37
4.7.	Población y muestra	39
4.8.	Fases	40
5.	Resultados.....	41
5.1.	Caracterización de las dimensiones del liderazgo que están presentes en la gestión de la dirección del área de planeación financiera de la empresa.	41
5.1.1.	Resultados de la entrevista.	41
5.1.2.	Resultados de la encuesta	45
5.1.2.1.	Datos socio demográficos.	45
5.1.2.3.	Evaluación de la gestión del liderazgo directivo en el área de planeación financiera de la empresa	49

5.2. Análisis de la incidencia de las dimensiones de liderazgo en la causa de los problemas del área financiera de la empresa	56
5.3. Estrategia para incrementar la efectividad de la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera de la empresa.....	60
5.3.1. Plan de mejora continua	61
5.3.1.1. Políticas del plan de mejora continua	61
5.3.1.2. Objetivos del plan de mejora continua.....	62
5.3.1.3. Cronograma de actividades.....	62
5.3.1.4. Programa de capacitación	65
5.3.1.5. Presupuesto	66
5.3.1.6. Seguimiento, evaluación y control del plan	67
6. Discusión	68
7. Conclusiones.....	70
Referencias.....	73
Anexos	78

Lista de figuras

	Págs.
Figura 1. <i>Rango de edades</i>	46
Figura 2. <i>Composición por género</i>	47
Figura 3. <i>Conocimiento sobre el liderazgo en el entorno empresarial</i>	48
Figura 4. <i>Calidad del liderazgo directivo</i>	49
Figura 5. <i>Motivación</i>	50
Figura 6. <i>Delegación de funciones</i>	51
Figura 7. <i>Actitud del director del área (jefe) hacia el personal</i>	52
Figura 8. <i>Toma de decisiones</i>	53
Figura 9. <i>Conocimiento administrativo</i>	54

Lista de tablas

	Págs.
Tabla 1. <i>Rango de edades</i>	46
Tabla 2. <i>Composición por género</i>	47
Tabla 3. <i>Conocimiento sobre el tema</i>	48
Tabla 4. <i>Calidad del liderazgo directivo</i>	49
Tabla 5. <i>Motivación</i>	50
Tabla 6. <i>Delegación de funciones</i>	51
Tabla 7. <i>Actitud del director del área (jefe) hacia el personal</i>	52
Tabla 8. <i>Toma de decisiones</i>	53
Tabla 9. <i>Conocimiento administrativo</i>	54
Tabla 11. <i>DOFA</i>	58
Tabla 12. <i>Cronograma de actividades</i>	64
Tabla 13. <i>Programa de capacitación</i>	65
Tabla 14. <i>Presupuesto</i>	66

Lista de anexos

	Págs.
Anexo A. Entrevista a la directiva del área de planeación financiera	78
Anexo B. Encuesta (formulario tipo Likert) trabajadores del área de planeación.....	82
Anexo C. Dimensiones usadas en investigaciones.....	86

Resumen

En esta investigación se pretende analizar la incidencia de las dimensiones del liderazgo en la efectividad de la gestión de la dirección en el área de planeación financiera de una empresa de la ciudad de Cali. Para esto, se estudió la literatura y se realizó un tipo de estudio cualitativo por el caso que se aborda, además al ser necesario determinar la magnitud de la presencia de las variables evaluadas se usaron herramientas cuantitativas. Como instrumentos aplicados se diseñó una entrevista y una encuesta dentro del área funcional investigada.

Dentro de los resultados se encontró que en el área financiera de la empresa se trabaja con dimensiones de liderazgo impactan positiva o negativamente y que tienen influencia, debido a esto se generan obstáculos y da paso a la afectación de la efectividad de la gestión de la dirección en el área de planeación financiera. Además, se propone como estrategia un plan de mejora continua para la gestión directiva en el área evaluada.

Por último, se pudo concluir a nivel general que se emplea en el área de planeación financiera un estilo transaccional con la cual se desarrollan las solicitudes hacia los colaboradores y estos a su vez realizan sus funciones, obteniendo la recompensa previamente establecida dentro de las condiciones para su trabajo. De acuerdo con el liderazgo directivo y a su vez con el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL) se ajustan a los requerimientos del área financiera de la compañía ya que integra los componentes o dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Liderazgo, dimensiones, modelo, plan de mejora, efectividad, gestión.

Abstract

This research aims to analyze the incidence of leadership dimensions on the effectiveness of management in the area of financial planning of a company in the city of Cali. For this, the literature was studied and a type of qualitative study was carried out for the case being addressed, in addition to being necessary to determine the magnitude of the presence of the evaluated variables, quantitative tools were used. As applied instruments, an interview and a survey were designed within the functional area investigated.

Among the results, it was found that in the financial area of the company, work is done with dimensions of leadership that impact positively or negatively and that have an influence, due to this, obstacles are generated and give way to the affectation of the effectiveness of the management of the direction. in the area of financial planning. In addition, a continuous improvement plan for management management in the evaluated area is proposed as a strategy.

Finally, it was possible to conclude at a general level that a transactional style is used in the financial planning area with which requests are made to collaborators and these in turn carry out their functions, obtaining the previously established reward within the conditions for his work. In accordance with the executive leadership and in turn with the full range leadership model (Full Range Leadership Model, FRL) they adjust to the requirements of the financial area of the company since it integrates the components or dimensions of transformational and transactional leadership in the Business field.

Key words: Leadership, dimensions, model, improvement plan, effectiveness, management.

Introducción

El liderazgo en las compañías es una gestión de vital importancia para lograr buenos resultados, lo cual abarca alcanzar las metas propuestas y objetivos en la empresa. Tanto la buena gestión como la mala gestión se evidencian en dichos resultados, ya sea en un área o departamento, factor que a su vez afecta el desempeño de toda la empresa.

Así, el presente trabajo nace de la necesidad de fortalecer el liderazgo en el área financiera, para el cargo de director o jefe de esta con el liderazgo directivo, así como también para los integrantes de su equipo de trabajo, quienes deben ser instruidos y capacitados, y de esta forma estar empoderados por medio de las competencias vitales, en el desarrollo de forma eficiente de cada una de las actividades y acciones establecidas dentro de sus funciones. Esto debido a la identificación del problema en el área de planeación financiera de una empresa en la ciudad de Cali, el cual es la disminución de la efectividad de la gestión de la dirección, lo cual representa un aumento del 50% en tiempos de respuesta para el desarrollo de las actividades del equipo de trabajo del área mencionada, afectando también el clima organizacional.

Por lo anterior, se planteó el objetivo de analizar la incidencia de las dimensiones del liderazgo en la efectividad de la gestión de la dirección, en el área de planeación financiera de una empresa de la ciudad de Cali. Para lo cual se realizó la caracterización de las dimensiones del liderazgo que están presentes en la gestión de la dirección del área evaluada; se analizó la influencia de las dimensiones identificadas; y se propuso una estrategia administrativa para incrementar la efectividad de la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera de la empresa.

Se pudo concluir que la directiva del área financiera tiene conocimiento de estas dimensiones, en ocasiones se utiliza una dimensión transaccional con la cual se desarrollan las solicitudes hacia los colaboradores y estos a su vez realizan sus funciones, obteniendo la recompensa previamente establecida dentro de las condiciones para su trabajo. Sin embargo, este tipo de dimensión, teoría y estilo transaccional no necesariamente es el ideal para la gestión de la dirección en el área evaluada, debido a que se presentan problemas relacionados con dicha gestión. Así mismo, existen factores como amenazas externas que también inciden en el desempeño del área.

Con base en los resultados obtenidos y en línea con el tercer objetivo, se propone como modelo de liderazgo más adecuado para abordar los desafíos del área de planeación financiera el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership Model, FRL). El cual ofrece una visión integral del liderazgo, abarcando desde comportamientos transaccionales hasta comportamientos transformacionales, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para mejorar la gestión del liderazgo en el área evaluada. Por última instancia, se realizan una serie de recomendaciones que contribuirán a fortalecer la efectividad del liderazgo en el área de planeación financiera y a generar un ambiente laboral propicio para el logro de metas y objetivos.

1. Planteamiento del problema

El buen liderazgo de quienes dirigen una empresa se puede ver reflejado en los resultados a nivel grupal del equipo de trabajo, a nivel individual en el desempeño de los colaboradores, y a nivel general también se puede reflejar en el clima organizacional.

En el entorno internacional se halló que el del liderazgo empresarial tiene cierta incidencia en el clima laboral, su nivel de afectación depende de las dimensiones, y la falta de liderazgo; cuando esta situación de ausencia del liderazgo se presenta se deterioran aspectos claves como el clima laboral y las relaciones interpersonales, por lo cual se deben establecer estrategias que fortalezcan el estilo de liderazgo en la empresa y que a su vez permitan mejorar las relaciones laborales (Altamirano y Abril, 2018).

En el contexto nacional se encontró que el desconocimiento de los factores de la dirección y efectividad del equipo de trabajo puede conllevar a una mala gestión administrativa y directiva en una empresa. En ocasiones no se tiene claridad sobre el concepto de efectividad, dando importancia solo al desempeño sin tener en cuenta otros aspectos relevantes que cambian el comportamiento; evidenciando que no se encuentran en condiciones para la gestión de la dirección del recurso humano (Franco, 2001).

El problema que se pudo identificar en el área de planeación financiera de la empresa objeto de investigación en el presente trabajo es la **disminución de la efectividad de la gestión de la dirección** en el área de planeación financiera. Se presentan situaciones que conllevan a la generación de problemas relacionados con el liderazgo, debido a que no se realiza el proceso administrativo a tiempo; no se diseñan, proponen o comunican a tiempo las decisiones por parte del directivo al equipo de trabajo del área, ocasionando retrasos en la gestión de las actividades en

el área financiera de la empresa y un deterioro en el clima organizacional (por la tensión en el equipo de trabajo) al contar con poco tiempo para la gestión de cada actividad.

Dentro de las actividades que se realizan en el área está el realizar análisis de información que se requiere en planeación corporativa o presidencia, seguimiento de los resultados y la presentación de informes, los cuales son vitales para que la empresa en cada una de sus áreas funcionales o unidades de negocio (StakeHolders) puedan plantear soluciones o acciones de acuerdo a la necesidad requerida, sobre todo cuando se identifican problemas que afectan el funcionamiento y operación de la empresa (disminución de ventas, incremento de costos operativos, sobrecostos de materia prima, insumos o materiales, sobrecostos por el incremento en los tiempos de gestión en procesos y reprocesos).

En cuanto a cifras, se tiene que a nivel general los problemas que genera un mal liderazgo conllevan a que se presenten un hasta un incremento del 50% en el tiempo de entrega establecido para la gestión de las actividades del área financiera de la empresa.

En cuanto a clima organizacional, las relaciones interpersonales, se tiene que se ven afectadas cada vez que se gestiona una nueva orden para implementar una decisión en el área, promoviendo estrés del equipo de trabajo, y ocasionando que la comunicación no sea la esperada entre los integrantes del equipo.

Por lo anterior se planteó la siguiente pregunta:

1.1. Pregunta problema

¿Cómo las dimensiones de liderazgo influyen y permiten mejorar la gestión de la dirección en el área de planeación financiera de una empresa de la ciudad de Cali?

2. Marco teórico

2.1. El liderazgo, la efectividad y sus definiciones

El ser humano es social por naturaleza y por consiguiente debe relacionarse con otros en su día a día. El liderazgo de igual manera es una habilidad vital en la sociedad, ha permitido fomentar la innovación y el cambio positivo, inspirar y guiar a otros hacia un objetivo común, mejorar la comunicación, en otras palabras, ha generado una transformación de la realidad. El liderazgo es una habilidad esencial en todos los ámbitos. Desde la antigüedad, se ha entendido que el liderazgo es esencial para el éxito de cualquier grupo u organización.

En la investigación sobre el liderazgo, se encontraron diversas teorías y conceptos que han sido definidos de acuerdo con el enfoque y área de estudio por varios autores a lo largo de la historia, en donde Barrow (1977) evalúa las variables del liderazgo dentro de una revisión conceptual, y sugiere que el liderazgo hace parte del proceso conductual que influye en las personas o en los equipos mediante el cual se alcanzan metas, objetivos o propósitos dentro de una organización.

Por su parte Smircich y Morgan (1982) afirman que el liderazgo es fundamental para la gestión de las organizaciones, impregna y estructura la forma en que se dirigen. En donde las variables dirección y control están relacionadas con el pensamiento tradicional que supone la ausencia de organización cuando hay ausencia de liderazgo. Varias compañías se han detenido por situaciones en donde los trabajadores necesitan dirección, se sienten inmovilizadas y desorganizadas y con la sensación de no estar siendo guiadas. A pesar de ello, en otras compañías sus trabajadores se sienten guiados por su jefe y que están siendo dirigidos con un objetivo claro.

Por lo que constantemente se considera que una empresa es exitosa cuando hay sincronía entre la orden de quien dirige y el inicio de la acción, así como cuando hay coherencia entre la acción del director, la receptividad y la respuesta de los trabajadores a cargo.

Planteando un panorama distinto, Bettman y Weitz (1983) mencionan que la gestión del líder puede conllevar a la precepción de ambigüedad sobre el éxito o el fracaso de su gestión administrativa, responsabilidad de los resultados, logro de objetivos, metas y demás, sobre todo cuando se reciben solo las críticas positivas y no las negativas. Cuando no son responsables de las decisiones que toman, se dejan de hacer ajustes y cambios para mejorar que permiten identificar fallas en el proceso administrativo y de liderazgo, incidiendo también en los resultados de desempeño del equipo de trabajo del área, departamento a la que pertenecen, afectando el buen funcionamiento de la empresa a nivel general, todo esto afecta también el clima organizacional.

Para Meindl y Ehrlich (1987) en el contexto empresarial, el liderazgo tiene un papel fundamental como fuerza impulsora en los eventos organizacionales; es un factor relevante para el alcance y desarrollo de los objetivos de la empresa, donde el líder es quien toma decisiones adecuadas que inciden de forma positiva en la empresa y son valoradas así por su equipo de trabajo. Así pues, el líder dependiendo de sus decisiones puede llevar a la empresa, grupo u organización a una mejora que le permita alcanzar sus metas, o por el contrario cuando toma malas decisiones la puede llevar a desestabilizarla al presentarse situaciones adversas que conlleven resultados significativos en la empresa. Complementando Bettman y Weitz, Meindl y Ehrlich en su investigación dejan en claro que algún acontecimiento o inclusive éxitos a nivel corporativo se verá mejor juzgado o evaluado cuando el concepto de liderazgo está presente, es decir, que existe una tendencia a **romantizar** el liderazgo y a idealizar a los líderes como figuras heroicas que tienen

un impacto significativo en el rendimiento organizacional, sin embargo, esta percepción puede no reflejar la realidad de lo acontecido.

Horner (1997) sugiere que las empresas han cambiado en relación con la estructura de los procesos de trabajo y métodos, se evidencia que han tomado distancia del diseño tradicional jerárquico, las cuales han desarrollado estructuras ágiles y planas, con las cuales se da respaldo al recurso humano con el empoderamiento y el trabajo en equipo. Cambiando también la naturaleza del liderazgo de forma significativa con el paso del tiempo, en donde se evidencian el trabajo en equipo como estructura contenida en la nueva visión del liderazgo en las empresas exitosas.

Nutriendo el concepto de liderazgo, a nivel general, Chiavenato (2001) plantea que el liderazgo se refiere a la capacidad de ejercer influencia en una situación particular con el propósito de alcanzar uno o más objetivos específicos a través de la comunicación que se da con otros individuos. El autor destaca cómo la habilidad social de los individuos juega un papel fundamental en la consecución de metas mediante la interacción verbal, y es eso lo que lleva a la consecución de éxitos porque el equipo de trabajo no solo se construye de forma sino también de fondo, llevando a cada uno de los integrantes a un incremento del nivel de sus competencias.

Como complemento del anterior concepto, Elkins y Keller (2003) revisaron diversos estudios y posteriormente concluyeron que los líderes de proyectos transformacionales alcanzan el éxito del proyecto cuando comunican a su equipo una visión que les inspira, y los motivan intelectualmente. Dejando un concepto sobre ser claro en la comunicación del líder-seguidor para transmitir los mensajes de manera adecuada.

En concordancia con Chiavenato, Avolio (2004) expone que el liderazgo se puede definir como el influir sobre las personas velando por objetivos particulares y no colectivos necesariamente. El autor deja en claro que el proceso de creación, desarrollo o mantenimiento del

liderazgo tiene per se la interacción entre dos o más individuos y se creará tácitamente una relación Líder-Seguidor. Avolio aporta un concepto interesante sobre la individualidad del líder que, visto desde un punto empresarial, dicha individualidad puede representar el interés de un área funcional, en la que el líder debe actuar por sí solo, y en representación de sus seguidores.

En posición opuesta a la de Avolio frente a la individualidad y lo colectivo, Northouse (2016) plantea que el liderazgo entra en juego cuando la influencia de una persona o individuo la ejerce frente a dos o más personas para tener una consecución de interés u objetivos comunes. Nuevamente dentro de las ideas o conceptos planteados por Northouse se observa que el liderazgo se da con la interacción de dos o más personas, donde el autor hace énfasis en la palabra *influye* haciendo alusión a una conciencia de metas u objetivos previos para luego persuadir a otros individuos.

Dentro de sus trabajos en general, Porter habla sobre la gestión administrativa en relación con el mercadeo, y aunque en el área de planeación financiera de la empresa no está tan presente el marketing, si se pueden diseñar, y utilizar uno o varios de sus conceptos teóricos que se relacionan con la administración, donde el que más se ajusta a las necesidades de liderazgo del área, se puede decir que es la forma en que se realizan de manera integrada las selecciones basadas en las necesidades del cliente, que para el presente caso son las necesidades del equipo de trabajo que tiene a cargo el director. Que al conocerlas se convierten en ventajas competitivas para el área en general, por el hecho de facilitar su caracterización de forma detallada, así sea una necesidad de un solo trabajador, del equipo y del área en general, y es solo así como se podrá enfrentar la situación y saber cómo resolverla. El aspecto de permanecer en el tiempo de Porter, sí es una situación que infiere la solución del problema identificado en la calidad de la gestión directiva en determinada área, pues permanecer en el tiempo se refiere al hecho, que luego de mejorar

determinado aspecto, se logrará alcanzar la meta y objetivo planteado (en el área de planeación financiera) y así esta área logrará estar al nivel esperado por la gerencia, y así el director el área tendrán éxito (Lora, 2004).

Avolio y otros (2009) revisan definiciones teóricas y estudios empíricos, encontrando que el líder puede y debe inspirar a su equipo, y también motivarlo para crear un compromiso con las metas que se tienen en común, actuando más allá de sus propias expectativas; siendo este un aspecto determinante en el grupo y en la labor que realiza el líder para alcanzar el éxito, lo cual hace parte del liderazgo transformacional.

Reichenpfader y otros (2015) mencionan que el concepto de liderazgo en relación con la implementación no se ha desarrollado por completo. Sin embargo, mencionan que el liderazgo se puede considerar como un factor organizacional que se relaciona con el éxito, tanto para individuo como a nivel grupal.

Yahaya y Ebrahim (2016) analizan el concepto del liderazgo de rango completo (de Bass, 1985) y comparten que este incluye dos componentes (transformacional y transaccional) que a su vez permiten al líder adquirir habilidades y extenderlas hacia su equipo, debido al impacto que se genera en el grupo de empleados quienes adquieren un compromiso con del líder de la empresa, mediante la motivación.

Kouzes y Posner (2018) argumentan que el liderazgo implica una conexión entre los líderes y sus seguidores, que, para el presente caso, son los trabajadores de área en la empresa. Los autores exponen que es importante entender qué cualidades o características se busca por parte de los seguidores hacia quienes se está dispuesto a seguir de manera voluntaria, es decir, el líder. Según los autores, el núcleo del liderazgo reside en una relación interpersonal en la que las personas optan por adoptar los roles de líder o seguidor.

Al respecto Hunt y Fedynich (2019) encontraron que tanto la definición de líder como sus cualidades han evolucionado con el paso del tiempo durante los últimos siglos. Los investigadores han buscado rasgos del liderazgo con diversos métodos, evidenciando debates sobre esta definición. La teoría de los rasgos y los modelos conductistas han dado paso a principios como el liderazgo auténtico y el liderazgo influido por el entorno. Otras teorías más recientes cambian el sentido del pensamiento tradicional del liderazgo vertical, tomando una variable de liderazgo dinámico, en la cual el líder se cambia en función de la labor.

Dentro del estudio se hará referencia al término "efectividad", el cual ha sido ampliamente estudiado y discutido en el ámbito de la gestión y liderazgo organizacional. En el contexto de este trabajo, la efectividad se refiere a la capacidad de un líder para lograr los objetivos y metas de la organización, así como el impacto positivo en el desempeño general de los miembros del equipo y la consecución de resultados satisfactorios.

Según Bryman (2018), la efectividad del liderazgo se define como el grado en que un líder logra alcanzar los objetivos organizacionales a través de la motivación y guía efectiva de los miembros del equipo. Esto implica que un líder efectivo debe ser capaz de inspirar a su equipo, generar compromiso y lograr el cumplimiento de metas y resultados esperados.

Por otro lado, Northouse (2016) sostiene que la efectividad del liderazgo también puede medirse en términos de satisfacción y bienestar de los miembros del equipo. Según el autor, un líder efectivo es aquel que no solo logra resultados, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo y saludable, donde los empleados se sientan **valorados** y **motivados** para contribuir con su máximo potencial.

En estudios previos sobre liderazgo, la efectividad ha sido estrechamente vinculada con el desempeño del líder en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Asimismo, se han identificado diferentes estilos de liderazgo que pueden tener un impacto significativo en la efectividad organizacional, como el liderazgo transformacional, transaccional, entre otros (Yukl, 2013).

Además, según Avolio y Yammarino (2013), la efectividad del liderazgo también puede estar relacionada con la capacidad del líder para adaptarse a diferentes situaciones y contextos, lo que se conoce como "liderazgo adaptable" o "liderazgo contingente". Esta capacidad de adaptación es esencial para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial y lograr un liderazgo efectivo en diferentes circunstancias.

También, Northouse (2016) refiere que la efectividad del liderazgo es la capacidad del líder para alcanzar los objetivos organizacionales y movilizar a su equipo hacia el logro de metas comunes. Lo cual está en concordancia con la forma en que se aborda la efectividad en este estudio realizado.

2.2. Teorías del Liderazgo

Desde principios del siglo XX, varios investigadores han estudiado el liderazgo y su influencia en el desempeño de las organizaciones. Los estudios sobre liderazgo han evolucionado a lo largo del tiempo, esto ha permitido que diferentes teorías surjan y se desarrollen explicaciones a los procesos que ocurren en el liderazgo.

2.2.1. Teoría de los rasgos de liderazgo.

La teoría de los **rasgos de liderazgo**, desarrollada en la década de 1920, se basa en la idea que los líderes tienen ciertos rasgos o características que les permiten liderar de manera efectiva. Esta teoría expone que los líderes nacen con ciertas cualidades innatas que los hacen líderes, como la inteligencia, la confianza y la determinación. Su autor principal Stogdill (1948), identificó una serie de rasgos de liderazgo, como la inteligencia, la escolaridad, la autoconfianza, participación y actividad social y estatus socioeconómico. En esta teoría se establece la idea que un *líder se nace y no se hace*. En su investigación Stogdill llega a una conclusión por una serie de factores o características personales que, a fin de cuentas, podrían desarrollarse a lo largo del tiempo. Su aporte puede ayudar a delinear el concepto de la habilidad con la que se nace y no necesariamente con la que se fortalece a lo largo de la vida. En esta teoría no se tienen en cuenta componentes como el contexto (cultura, creencias, dogmas) y las situaciones en las que se ejerce el liderazgo, sin embargo, es fundamental para identificar los rasgos del liderazgo presentes en un entorno de trabajo.

2.2.2. Teoría de liderazgo situacional.

En un entorno o equipo de trabajo sin lugar a duda puede existir distintos tipos de individuos, que piensan y actúan diferente, por consiguiente, es importante destacar de la teoría del **liderazgo situacional** o contingente desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard en su libro "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources" en 1982. Esta teoría sostiene que el liderazgo efectivo depende del grado de *adaptabilidad* y *flexibilidad* del líder para

ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades de los miembros del equipo. Según Hersey y Blanchard (1988), existen cuatro estilos de liderazgo: delegativo, directivo, participativo y de apoyo. Estos deben ser utilizados en diferentes situaciones y con diferentes tipos de subordinados para maximizar la efectividad del liderazgo. De acuerdo con lo anterior, se tiene que los líderes deberían ajustar su comportamiento a los requerimientos y restricciones del rol en la situación de liderazgo partiendo de la idea de que será eficaz en todo caso en que el líder sepa identificar al seguidor para adaptar su estilo, por ejemplo, en un liderazgo delegativo se faculta la toma de decisiones y la responsabilidad a los seguidores y si estos no están preparados, capaces y dispuestos según Hersey y Blanchard no sería eficiente, como tampoco lo sería el caso contrario cuando el seguidor está altamente preparado para desempeñar sus funciones y hasta más, y el líder usa otro tipo de liderazgo. Dentro del liderazgo participativo el líder debe involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y en la solución de problemas puesto que aquí el seguidor es capaz pero no está dispuesto según Hersey y Blanchard. En el liderazgo directivo el líder debe tomar las decisiones y dar instrucciones claras a los seguidores, en este caso estos últimos son incapaces y poco dispuestos como lo muestran Hersey y Blanchard, y por último en el liderazgo de apoyo el líder brinda apoyo emocional y social a los seguidores y les proporciona retroalimentación para mejorar su desempeño, los seguidores son incapaces pero dispuestos. Los autores introducen un concepto que antes no se había trabajado, y es el de la adaptación dentro de la relación líder-seguidor, independientemente de si se nace o no con esta habilidad, los autores lo plantean como factor necesario para ser efectivo la adaptación de los estilos, pues abarca o tiene en cuenta necesidades de los seguidores en este caso.

2.2.3. Teoría de liderazgo transaccional

Unos años después, en 1978 se desarrolló y planteó la teoría de **liderazgo transaccional**, esta se enfoca en la relación entre el líder y los seguidores, y sostiene que el liderazgo efectivo se logra a través de la satisfacción de las necesidades de los seguidores a cambio de su compromiso y desempeño. Esta teoría fue expuesta por James MacGregor Burns en 1978 y ampliada por Bernard Bass en 1985. Al respecto, Bass (1985) menciona que el líder y sus seguidores establecen un acuerdo en el que el líder proporciona recompensas a los seguidores y espera recibir de ellos cierto nivel de compromiso y también de desempeño. En esta teoría al ser netamente *quid pro quo* (una cosa por otra) se puede perder el carácter humano, así como la interacción entre el líder y el seguidor. Aunque se logran obtener beneficios a corto plazo, puede que no sea así para el mediano y largo plazo. El autor con esta teoría a diferencia de la anterior tiene una visión enfocada en la meta u objetivo más que en la persona, en la cual, no importa la adaptación del líder sino la productividad a toda costa de este, y es por eso, por lo que a continuación se expone la teoría de **liderazgo transformacional** que evoluciona el concepto presentado.

2.2.4. Teoría de liderazgo transformacional.

Desarrollada de igual manera en el trabajo de Bass (1985), “Leadership and Performance Beyond Expectations” y se enfoca en la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de su *visión* y *carisma*. Esta teoría surge como complemento o sustituto según el caso, de un liderazgo existente, en la que se identificaron cuatro componentes clave del liderazgo

transformacional: el carisma, la inspiración, el intelecto estimulante y la consideración individualizada. Según esta teoría, el líder transformacional inspira y motiva a sus seguidores para que se esfuercen por alcanzar metas y objetivos más altos (complejos, que representen un mayor reto) y ayuda a los seguidores a desarrollar su potencial.

2.3. Dimensión

Sobre la definición de la palabra dimensión, se tuvo en cuenta para el presente escrito la definición que se refiere a la importancia o relevancia de algo; y, aspecto o faceta de algo (RAE, 2023), en lo referente a las dimensiones del liderazgo.

2.3.1. Dimensiones del liderazgo

Se encontraron diferentes investigaciones realizadas sobre las dimensiones del liderazgo como "El desafío del liderazgo" de Kouzes y Posner (1987) en la que identificaron cinco dimensiones clave del liderazgo efectivo:

- a. **Modelo a seguir:** líderes que establecen el ejemplo para sus seguidores y muestran integridad y congruencia en sus acciones.
- b. **Inspira una visión compartida:** líderes que establecen una visión clara y atractiva que los seguidores pueden adoptar y trabajar hacia ella.
- c. **Desafiar el proceso:** líderes que cuestionan el statu quo y buscan nuevas soluciones y oportunidades.

- d. **Habilitar a otros para actuar:** líderes que crean un ambiente de confianza y apoyo, y capacitan a sus seguidores para tomar acción.
- e. **Alentar el corazón:** líderes que reconocen y aprecian el trabajo y los esfuerzos de sus seguidores, y fomentan la autoestima y la confianza.

Otra investigación que enmarca dimensiones del liderazgo es la de Bass y Avolio (1994), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en la que se identifican tres dimensiones del liderazgo en su modelo MLQ; la dimensión transformacional, transaccional y laissez-faire.

Así mismo, en su investigación "Path-Goal Theory of Leadership", House y Mitchell (1974) identificaron cuatro dimensiones del liderazgo en su modelo Path-Goal, las cuales son:

- a. **Apoyo:** líderes que brindan apoyo emocional y psicológico a sus seguidores.
- b. **Directivo:** líderes que establecen expectativas claras y precisas para los seguidores.
- c. **Participativo:** líderes que involucran a los seguidores en la toma de decisiones y fomentan la colaboración.
- d. **Orientado a los logros:** líderes que establecen metas desafiantes y esperan un alto nivel de rendimiento de sus seguidores.

2.4. Modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL)

De acuerdo con Mendoza y Ortiz (2006) este modelo de liderazgo abarca los componentes del liderazgo transformacional y transaccional que se diseñó con el cual se busca satisfacer las necesidades de los sujetos, del grupo; se busca obtener un esfuerzo adicional para alcanzar los

objetivos, así como resultados como la eficiencia y la efectividad de la empresa. Las dimensiones del modelo de liderazgo de rango completo son las siguientes:

- a. **Administración pasiva por excepción.** En esta dimensión el líder gestiona cuando se presentan dificultades, evitando realizar cambios drásticos en la organización.
- b. **Administración activa por excepción.** Se presta atención a algunas situaciones problema, se realiza un seguimiento y control a la empresa; se realiza un desempeño medio.
- c. **Reconocimiento contingente.** Es un estilo en el que el líder ha determinado objetivos y recompensas (dependiendo del resultado) para su equipo de trabajo.
- d. **Consideración individual.** Esta dimensión abarca el cuidado, la empatía, se promueven oportunidades y retos para los integrantes del equipo de trabajo (grupo). Se tiene una actitud de escucha, comunica claramente sus requerimientos al equipo; y busca que el trabajador crezca profesionalmente en la empresa.
- e. **Estímulo intelectual.** En esta dimensión el líder capacita y prepara a su equipo para que adquieran habilidades que les permitan generar ideas que solucionen problemas.
- f. **Motivación e inspiración.** Se motiva al grupo para generar cambios internos como lo es el incrementar o mejorar su desempeño, o realizar un esfuerzo extra para mejorar un determinado aspecto en la organización.
- g. **Influencia idealizada o carisma.** Infunde un propósito claro por parte del líder hacia su grupo y también de forma individual, se demuestra el trabajo con valores como la moralidad, la confianza, y se trabaja con seguridad para demostrar confianza. Atienden los problemas, crisis o cambios de forma eficiente (a tiempo), y agradecen a su equipo de trabajo cuando se logran los objetivos.

Se puede decir que el modelo de liderazgo FRL mencionado anteriormente, es completo, en relación con las teorías descritas, pues contiene los componentes de dos tipos de liderazgo. No es una estrategia para la dirección o administración de una empresa u organización, sin embargo, aporta herramientas que permiten, si así se requiere, diseñar y plantear estrategias para la mejora que se necesite, de acuerdo con las fallas o falencias que se necesiten cubrir, aspectos y/o procesos a mejorar.

2.5. El liderazgo directivo

En el liderazgo directivo se busca que los empleados trabajen con la cultura de calidad, en la realización de las actividades establecidas dentro de sus funciones. La gestión del trabajo con base en la cultura de calidad le permitirá al líder contar con trabajadores responsables, autónomos en la gestión diaria de su trabajo, pero al mismo tiempo atentos a las normas establecidas como políticas en la empresa, para el trabajo de forma eficiente y efectiva, con lo cual se logre alcanzar las metas establecidas y objetivos de la compañía. Es reconocido como buena práctica dentro de las organizaciones que buscan una mejora en uno o varios de sus procesos internos, en donde el líder es quien se encarga de impulsar acciones de mejora, con estrategias que abarcan procesos de evaluación, seguimiento y control, al desempeño de sus colaboradores (Espinoza y otros, 2021).

Lo anterior permite a su vez que el gerente, director o líder del área en la empresa logre contar con una organización eficiente, la cual de acuerdo con Kotler (2001) es el resultado de la buena administración de los recursos de la gestión directiva. Así en el liderazgo directivo también se debe trabajar con conceptos administrativos que faciliten y promuevan el trabajo con calidad en la empresa. Dentro de esa organización eficiente, el líder en la empresa debe diseñar acciones

estratégicas que acompañen su labor diaria, semanal, mensual o anual, dentro de las cuales pueden estar las siguientes:

- a. Diseñar las normas con las cuales su equipo de trabajo debe trabajar en el logro de objetivos y metas establecidas en la empresa.
- b. Diseñar equipo de trabajo, y trabajar de forma coordinada con el mismo para el logro de las metas establecidas en la empresa.
- c. Utilizar la planeación como estrategia para la optimización de los recursos asignados, como el recurso humano, tiempo, materiales o insumos, y demás.
- d. Asignar funciones a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, capacitarlos y motivarlos para que se logren los propósitos de área.
- e. Diseñar estrategias de mejora continua en el área para contar con los resultados de desempeño esperados.
- f. Realizar el seguimiento a las estrategias propuestas, evaluarlas y realizar los cambios necesarios de acuerdo con los resultados obtenidos, para lograr el trabajo con calidad, reconociendo los logros individuales y del equipo de trabajo.

2.6. Proceso administrativo

Para Chiavenato y Sapiro (2017) en el proceso administrativo se realizan acciones de planificación, organización, dirección y control, las cuales se diseñan y enfocan para que se logren buenos resultados en la gestión administrativa. Las directivas deben contar con el conocimiento y habilidades que les permitan alcanzar dichos resultados y así poder gestionar cada acción de forma eficiente en el proceso administrativo.

Ahora bien, debido a que el liderazgo está constituido como un proceso complejo debido a la responsabilidad que a él se le asigna, y a los resultados que se espera del líder (director, jefe, etc.), se necesita tener en cuenta aspectos que van más allá de las acciones del proceso administrativo, así lo sugiere Rubino (2007), quien menciona que también se debe contar con habilidades para la administración del recurso humano como son la comunicación asertiva mediante la cual se transmite al equipo de trabajo las directrices para el desarrollo de sus funciones, acciones y actividades en la empresa, y también se reconoce su trabajo, se motiva, capacita, prepara (empodera), felicita, y se mencionan los errores o fallas cuando es necesario. Esto para que su equipo trabaje coordinadamente, participando en el logro de los objetivos del área, y así en los de la empresa, para que se coopere en el trabajo y se tengan en cuenta factores externos si así lo ameritan.

Por lo cual el jefe o líder de área en la empresa, debe inspirar confianza y también respeto, pues su función es de vital importancia en el logro de los objetivos de la compañía; debe tener don de mando (dirigir con autoridad), capacidad de persuasión para que los integrantes de su equipo de trabajo lo sigan y pueda motivarlos para el trabajo con la mejor calidad; debe buscar la innovación en el trabajo.

2.7. Relación entre el liderazgo y el conocimiento en finanzas

De otro lado, en cuanto a la relación entre el liderazgo y el conocimiento de finanzas, se encontró en la investigación realizada por Meindl y Ehrlich (1987) que, esperaban que las personas que habían adquirido conocimientos en finanzas tendrían menor relación con el liderazgo, pero no

fue así, pues sí encontraron una relación significativa entre las personas con dicho conocimiento y el liderazgo.

En ocasiones podría pensarse que el liderazgo es una habilidad “sin relevancia” en el área financiera en una compañía, que no hay ningún tipo de relación entre estos conceptos, sin embargo, de acuerdo a lo mencionado en la revisión bibliográfica, se estaría dejando de lado el hecho que las personas su la interacción, es un factor que les permite tomar decisiones acertadas en la empresa.

En este sentido, se encontró que el ser humano requiere confianza en sí mismo y un impulso interno que lo motive a alcanzar los objetivos empresariales, que el éxito de un líder está intrínsecamente ligado a su capacidad para reconocer y desarrollar habilidades clave. Como lo mencionaron Yukl y Van Fleet en su investigación exponen que Katz (1955) y Mann (1965) identificaron tres conceptos fundamentales: habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales. Dichas habilidades le permiten al líder abordar diferentes aspectos de la gestión y la comunicación dentro de la organización.

Yukl y Van Fleet (1992) destacaron la importancia de la habilidad administrativa, que involucra la capacidad para planificar, organizar y coordinar los recursos de manera efectiva; la cual es fundamental para el liderazgo y su aplicación exitosa en el entorno empresarial. Al reconocer y cultivar las habilidades clave, los líderes pueden aumentar su capacidad para obtener resultados positivos y enfrentar los desafíos que se les presenten.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la incidencia de las dimensiones del liderazgo en la efectividad de la gestión de la dirección, en el área de planeación financiera de una empresa de la ciudad de Cali.

3.2. Objetivos específicos

- 1) Caracterizar las dimensiones del liderazgo que están presentes en la gestión de la dirección del área de planeación financiera de la empresa.
- 2) Analizar la influencia de las dimensiones de liderazgo en la efectividad del direccionamiento del área financiera de la empresa.
- 3) Proponer una estrategia administrativa, para incrementar la efectividad de la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera de la empresa.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado es analítico por el estudio de caso que se aborda, estableciendo un factor y su efecto para poder establecer la relación causal entre estos (Veiga y otros, 2008), que para este trabajo se relaciona con el liderazgo en el área de planeación de una empresa de la ciudad de Cali.

De igual manera se empleó un tipo de estudio descriptivo, debido a que se necesitó realizar la medición de la presencia o características de un aspecto relevante (fenómeno en una población) (Veiga y otros, 2008), que para el actual estudio fueron las dimensiones del liderazgo, enmarcado en un periodo de tiempo (primer semestre del año 2023). Esto ayudó así la identificación de hechos vitales para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos que se plantearon.

4.2. Método de estudio

El método utilizado fue cualitativo por la necesidad de asignar atributos o características a las variables a evaluar (Monje, 2011). De igual manera se usaron herramientas cuantitativas debido al tipo de estudio analítico requerido, de acuerdo con la necesidad de determinar la magnitud de la presencia de las variables evaluadas, como lo fueron las dimensiones del liderazgo en el área estudiada de la empresa en cifras concretas, todo esto para obtener y aprovechar las fortalezas de ambos métodos y abordar de manera exhaustiva el fenómeno del liderazgo y su impacto en la efectividad del área de planeación financiera. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos

permitió obtener una comprensión más completa y profunda de las percepciones, actitudes y comportamientos de los trabajadores y su líder en el contexto financiero.

4.3. Fuentes de información

Fuentes primarias. Se utilizó como fuente primaria la información recolectada de los instrumentos utilizados como fueron una entrevista realizada al director del área de planeación financiera de la empresa objeto de estudio del presente trabajo y la información resultante de la encuesta aplicada a los trabajadores de dicha área de la empresa.

Fuentes secundarias. Se usó la información de documentos como fuente secundaria sobre los temas requeridos para el desarrollo de los objetivos, dentro de los cuales se hallaron libros de teoría, documentos académicos, artículos científicos (papers), y sitios especializados, todos relacionados con el tema propuesto y las variables a estudiar.

4.4. Instrumentos para la recolección de información

La recopilación de datos se llevó a cabo a través de dos instrumentos: la parte cuantitativa del estudio involucró el uso de un cuestionario tipo Likert para recopilar datos que permitieron analizar y cuantificar las percepciones y actitudes de los participantes en relación con el liderazgo y la efectividad.

Por otro lado, la parte cualitativa del estudio incluyó una entrevista semiestructurada con el jefe del área de planeación financiera con la cual se obtuvo datos en profundidad sobre sus perspectivas y experiencias relacionadas con el liderazgo y la gestión del equipo.

La combinación de estos dos enfoques de recopilación y análisis de datos, cuantitativo y cualitativo, proporcionaron una comprensión más completa y rica de la investigación realizada. La triangulación de datos, es decir, la comparación y convergencia de los resultados obtenidos de ambas fuentes de información, aumenta la validez y confiabilidad de las conclusiones del estudio.

4.5. Análisis de la información

Para analizar la información recolectada en este estudio sobre liderazgo y efectividad en el área de planeación financiera, se utilizaron diferentes formas y medios de análisis para abordar tanto los datos cuantitativos como cualitativos obtenidos. Se llevó a cabo un análisis descriptivo de los datos cuantitativos recopilados a través del cuestionario realizado. Esto incluyó el cálculo y análisis de composiciones por medio de porcentajes para describir la distribución y características de las respuestas de los participantes en relación con las variables de liderazgo y efectividad.

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada con el jefe del área de planeación financiera, se utilizó el enfoque de análisis de contenido. Esto implicó el análisis, interpretación y entendimiento detallado del contenido de las respuestas del jefe para identificar categorías y conceptos clave relacionados con el liderazgo y la efectividad en el área financiera. Se llevó a cabo la codificación de las respuestas del entrevistado para asignar códigos a partes de datos relevantes. Estos códigos se agruparon luego en categorías que representaban los principales temas y conceptos relacionados con el liderazgo y la efectividad identificados en las entrevistas.

Después de realizar el análisis tanto de los datos cuantitativos como cualitativos, se procedió a la triangulación de datos que consistió en comparar y contrastar los resultados obtenidos

de ambas fuentes de información (cuestionario y entrevista) para obtener una visión más completa del objeto de estudio.

Para el diseño de las preguntas se utilizó la opción que ofrece la plataforma Google de denominada Google forms, y una app de mensajería para compartir el link del cuestionario.

Para la documentación de los resultados obtenidos de la evaluación realizada con la entrevista y encuesta, se utilizó del paquete de Office el programa Word, y para la tabulación de los datos cuantitativos de la encuesta se usó el programa Excel.

4.6. Dimensiones

Las siguientes dimensiones se establecieron y basaron de acuerdo con la teoría de las dimensiones del liderazgo de acuerdo con lo planteado con Espinoza y otros (2021) en este caso para evaluar la incidencia de estas en la efectividad de la gestión del liderazgo del área de planeación financiera de la empresa:

- a. **Conocimiento sobre el tema:** Esta dimensión evalúa el nivel de conocimiento y comprensión que el líder tiene sobre conceptos y enfoques relacionados con el liderazgo en el contexto empresarial. De igual manera permite conocer si los trabajadores el área de planeación financiera conocen sobre el tema. Al tener conocimiento sobre el liderazgo en el entorno empresarial, el líder puede ejercer una influencia significativa en el área y en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo inspirador y productivo.
- b. **Calidad del liderazgo directivo:** Esta dimensión evalúa la calidad del liderazgo del jefe del área de planeación financiera en términos de cómo se percibe que guía a su equipo para alcanzar los objetivos organizacionales.

- c. **Motivación:** Esta dimensión evalúa la capacidad del líder para motivar al equipo de trabajo en el logro de los objetivos del área. Se considera la percepción del grado en que el líder posee la capacidad para reconocer y recompensar los logros del equipo. La motivación es un factor clave para el éxito del área. Un líder motivador puede inspirar un mayor compromiso y esfuerzo por parte de los empleados, lo que contribuye al logro de resultados sobresalientes en el área financiera.
- d. **Delegación de funciones:** Esta dimensión ayuda a evaluar la percepción sobre la habilidad del líder para seleccionar y asignar al personal más adecuado a cada cargo dentro del área de planeación financiera. Se considera la capacidad del líder para identificar las habilidades, competencias y experiencia necesarias para cada puesto y garantizar que se asignen las personas más calificadas para cumplir con las responsabilidades y desafíos específicos de cada posición.
- e. **Actitud del director (jefe):** Esta dimensión evalúa la percepción de la actitud y el comportamiento del líder hacia su equipo en general. Se considera la capacidad del líder para mantener una actitud positiva, ser justo y respetuoso, y cómo se relaciona con los demás en situaciones positivas o negativas. La actitud del líder tiene un impacto significativo en el clima laboral y la cultura organizacional. Una actitud positiva y respetuosa puede fomentar la confianza, el compromiso y la satisfacción de los empleados.
- f. **Toma de decisiones:** Esta dimensión evalúa la percepción de la habilidad del líder para tomar decisiones informadas y acertadas en el área de planeación financiera, además que sean oportunas. Se considera la capacidad para analizar información compleja, evaluar riesgos y oportunidades, y tomar decisiones que beneficien al área. La toma de decisiones

es una habilidad fundamental para un líder. Decisiones bien fundamentadas y estratégicas pueden conducir al logro de los objetivos financieros y al éxito organizacional.

- g. **Conocimiento administrativo:** Esta dimensión evalúa la percepción de la calidad de la gestión administrativa que el líder ejerce en el área de planeación financiera. Se considera el cómo el jefe del área planifica, organiza, coordina y controla las actividades y recursos del equipo, ayudando a la consecución de los objetivos establecidos.

Cabe mencionar que las anteriores dimensiones fueron seleccionadas con base en la literatura y adicionalmente al contexto del estudio, es posible que las variables puedan ser distintas a la hora de su medición en un ambiente o contexto diferente al de la presente investigación.

También, de la literatura revisada se escogió el estudio realizado por Espinoza y otros (2021) porque se trabaja un concepto de liderazgo en el ámbito directivo, que en este caso se relaciona con el ámbito empresarial el cual es objeto de este estudio y no se enfoca necesariamente a una teoría puntual tal como la transaccional o transformacional.

4.7. Población y muestra

- a. **Población:** Los participantes son trabajadores del área de planeación financiera de una empresa de Santiago de Cali, con amplia experiencia en el campo financiero y estratégico, que desempeñan roles clave en la toma de decisiones y la gestión del área. Los participantes tienen en promedio 8 años de experiencia trabajando en el área financiera. El nivel educativo de los participantes varía desde profesionales universitarios hasta posgrados relacionados con finanzas y economía.

Los participantes cuentan con funciones y responsabilidades en el área que incluyen la proyección de presupuestos a nivel de la compañía, análisis y control financiero de las ejecuciones presupuestales y toma de decisiones estratégicas enfocadas tanto a unidades de negocio como hacia áreas funcionales para asegurar la ejecución de los planes financieros.

- b. **Muestra:** El tamaño de la muestra en este estudio se compone de 16 participantes, todos pertenecientes al área de planeación financiera de una empresa de Santiago de Cali. Esta muestra fue seleccionada por conveniencia debido a su alta relevancia en el contexto del estudio. Los participantes son trabajadores con amplia experiencia en el campo financiero y desempeñan roles clave en la toma de las decisiones y la gestión del área.

La elección de los trabajadores del área de planeación financiera como participantes de la muestra se basó en su conocimiento especializado y su relevancia directa en la consecución de los objetivos financieros de la organización. La participación de este grupo de empleados permite un enfoque específico y detallado sobre el liderazgo y la efectividad en un área clave para el desarrollo financiero y productivo de la organización.

4.8. Fases

Las fases que se presentan a continuación se plantearon con base en los objetivos específicos propuestos:

Fase 1: Contacto inicial con la directiva de la empresa en la ciudad de Cali, para iniciar el proceso de investigación, se informó en primera instancia al jefe del área para su visto bueno, luego se procedió a contextualizar a cada uno de los integrantes del área para contar con su participación. Después se realizó la solicitud para la recolección de la información por medio de la realización

de una entrevista (a la directiva de área) con preguntas abiertas, y la aplicación de una encuesta, algunas preguntas de acuerdo con formularios tipo Likert, con preguntas cerradas (opciones de respuesta).

Fase 2: Caracterizar las dimensiones del liderazgo que allí se presentan en el área de planeación financiera de la empresa.

Fase 3: Analizar la influencia de las dimensiones de liderazgo en la efectividad del direccionamiento del área financiera de la empresa.

Fase 4: Proponer estrategias que permitan incrementar la efectividad de la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera de la empresa.

5. Resultados

5.1. Caracterización de las dimensiones del liderazgo que están presentes en la gestión de la dirección del área de planeación financiera de la empresa.

Para caracterizar las dimensiones del liderazgo se utilizaron dos instrumentos que ayudaron en la obtención de la información requerida para este proceso, una entrevista realizada a quien dirige el área de planeación financiera de la empresa, y una encuesta, cuyos resultados se presentan a continuación:

5.1.1. Resultados de la entrevista.

La entrevista se realizó al director del área de planeación financiera, a quien previamente se había solicitado el permiso para evaluar la gestión de la dirección en esta área. Se inició la reunión contextualizando al entrevistado sobre el tema del liderazgo, su importancia, y la relevancia de conocer los aspectos que permiten mejorar dicha gestión en el área. Las respuestas brindadas por el entrevistado mostraron una visión enriquecedora y contextualizada de cómo el liderazgo se manifiesta y se implementa en el entorno empresarial específico del área de planeación financiera de la empresa.

a. Conocimiento sobre las dimensiones del liderazgo en el entorno empresarial

El entrevistado afirmó tener conocimiento sobre el tema del liderazgo en el entorno empresarial, y también compartió que las dimensiones poseen aspectos que pueden nutrir los diferentes perfiles de liderazgo, como atributos que están presentes en un tipo de liderazgo, como el impacto, la influencia, nivel de persuasión, carisma, entre otros. Afirmando también que están presentes constantemente y se usan a diario en esta área de la empresa. Lo que el entrevistado afirma es esencial, ya que le permite abordar situaciones y desafíos de manera estratégica, aplicando la dimensión de liderazgo más adecuada según el contexto y las necesidades del área. Su conocimiento sobre estas dimensiones también puede influir en la toma de decisiones, alineando sus acciones con los objetivos del área y la organización.

b. Conocimiento sobre el impacto de las dimensiones de liderazgo en la efectividad de la gestión del área financiera.

El director compartió que tiene claridad sobre su incidencia y afectación. En donde algunas de las dimensiones del liderazgo pueden afectar negativamente y otras positivamente la gestión del liderazgo. Mencionó que radica en el líder del equipo de trabajo, en donde en ocasiones dicho

líder puede ser un integrante del equipo, quien de acuerdo con su experiencia se coloca al frente de la dirección de este.

En el área el líder debe ser más empático, realizando la gestión de liderazgo con acompañamiento a su equipo, alineando cada actividad para que se cuente con buen clima de trabajo en el área.

El entrevistado también reconoció la importancia de las relaciones interpersonales que inciden en el éxito del equipo de trabajo y sus resultados como área; en donde se requiere empoderar al individuo (trabajador) y así al grupo. Y así se logrará tener un impacto positivo en la gestión del área y en la empresa.

Sus apreciaciones de que diferentes dimensiones pueden tener impactos diversos, positivos o negativos, en la gestión del área, refleja una comprensión significativa del liderazgo situacional. Esta habilidad le permite adaptar su estilo de liderazgo según las características y necesidades del equipo y el área, lo que puede aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión.

c. Conocimiento sobre las dimensiones del liderazgo directivo

Sobre el tema del liderazgo directivo, el director del área afirmó su conocimiento en este importante y vital tema para la gestión del área financiera. Mencionando que, para lograr su buena gestión en el área, se realizan acciones como lo es el alinear al equipo de trabajo de acuerdo con los objetivos del área, y así se logra avanzar, al trabajar de forma coordinada; tendiendo a sí mismo una buena comunicación, y motivando así al equipo.

d. Implementación del liderazgo directivo en el área financiera de la empresa y la forma en que se realiza

El director del área financiera manifestó que de alguna manera se realiza dicha implementación, y que es precisamente lo que él busca en el área. En donde se permite la

autonomía del trabajador para que realice sus funciones, actividades y acciones de forma responsable de acuerdo con su conocimiento y experiencia.

Se trabaja en el empoderamiento de los integrantes del área, para buscar su mejora individual y de esta forma hagan parte de los procesos del área.

Este tipo de liderazgo directivo se gestiona mediante la comunicación efectiva, la motivación y el interés en el empleado para lograr el objetivo para el cual se ha contratado, así como para lograr su crecimiento profesional.

e. Conocimiento sobre la realización de capacitaciones sobre liderazgo para los directivos o empleados.

Con respecto a este factor, el director compartió que se han realizado algunas jornadas de capacitación como entrenamientos sobre temas de comunicación en toda la empresa.

En el área financiera, se han realizado capacitaciones sobre *coaching* (habilidades de comunicación y de liderazgo), temas que ayuden a mejorar la gestión del área, y temas para evaluar los resultados del área. El interés del líder (al reconocer la importancia del tema) en brindar capacitaciones específicas sobre liderazgo en el área financiera muestra un compromiso con el desarrollo del talento y el fortalecimiento de habilidades de liderazgo dentro del equipo. La implementación de capacitaciones enfocadas en el liderazgo podría potenciar las competencias de liderazgo del equipo y mejorar la efectividad de la gestión del área.

f. Interés en el aprendizaje sobre el liderazgo directivo en el ámbito empresarial

Sobre el interés para adquirir nuevos conocimientos o reforzar los que se tiene sobre el liderazgo directivo en el ámbito empresarial, el director estuvo de acuerdo en aprender más en lo que se relaciona con este tema. Mencionando la importancia que tiene el contar con herramientas para optimizar la gestión del área en la empresa, con la mejora del equipo de trabajo, al contar con

estas para enfrentar todo tipo de retos, situaciones complejas o problemas, impactando de forma positiva a la empresa debido a que puede ser una ventaja competitiva para el área financiera, ya que un liderazgo fortalecido puede tener un impacto significativo en el rendimiento del equipo y en la consecución de los objetivos organizacionales.

Con la información obtenida de la entrevista con el jefe, se ha nutrido la discusión sobre las dimensiones del liderazgo presentes en la gestión del área de planeación financiera. Los resultados muestran que el jefe posee un conocimiento acerca de las dimensiones del liderazgo en el entorno empresarial y cómo estas inciden en la efectividad de la gestión del área. Así como su aplicación del liderazgo directivo en el área financiera se basa en la comunicación efectiva, el empoderamiento y la motivación del equipo, lo que contribuye al logro de los objetivos y al buen funcionamiento del área. A pesar de la ausencia de capacitaciones específicas sobre liderazgo, su interés en aprender más en esta área demuestra su compromiso con el desarrollo continuo de sus habilidades de liderazgo para impulsar el éxito de su equipo y su organización.

5.1.2. Resultados de la encuesta

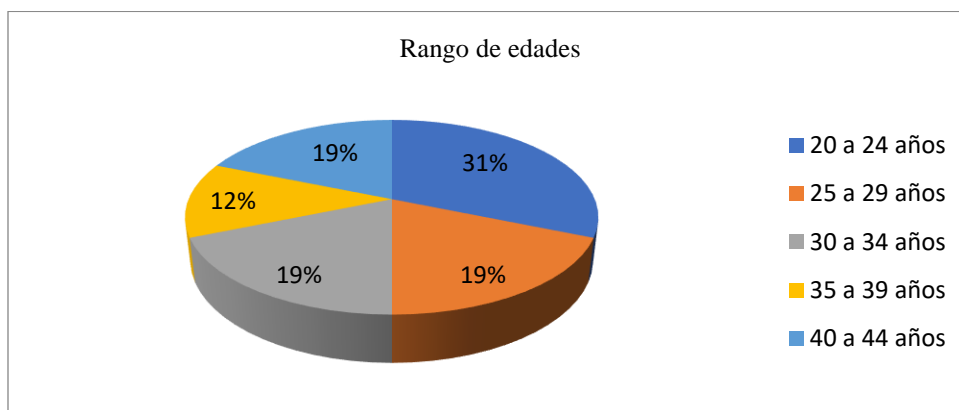
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a todos los trabajadores del área de planeación financiera de la empresa evaluada.

5.1.2.1. Datos socio demográficos.

Tabla 1. *Rango de edades*

Rango de edades	Cantidad	% de participación
20 a 24 años	5	31,25
25 a 29 años	3	18,75
30 a 34 años	3	18,75
35 a 39 años	2	12,5
40 a 44 años	3	18,75
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de planeación financiera, 2023.

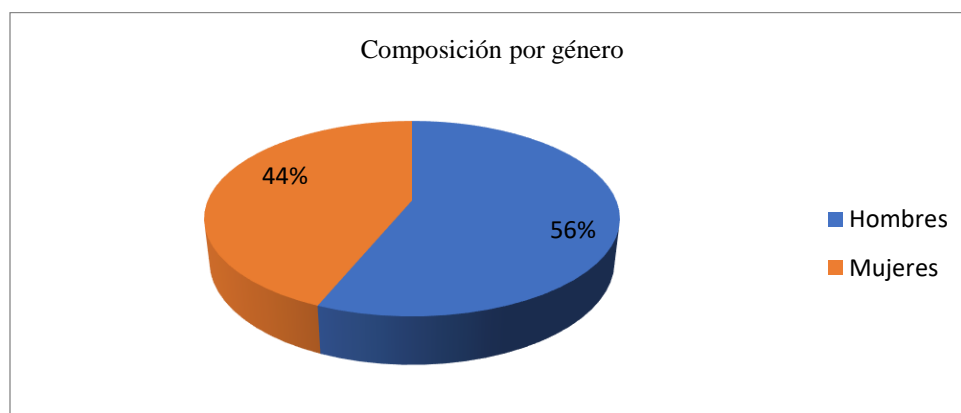
Figura 1. *Rango de edades*

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de planeación financiera, 2023.

Tabla 2. *Composición por género*

Composición por género	Cantidad	% de Participación
Hombres	9	56
Mujeres	7	44
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 2. *Composición por género*

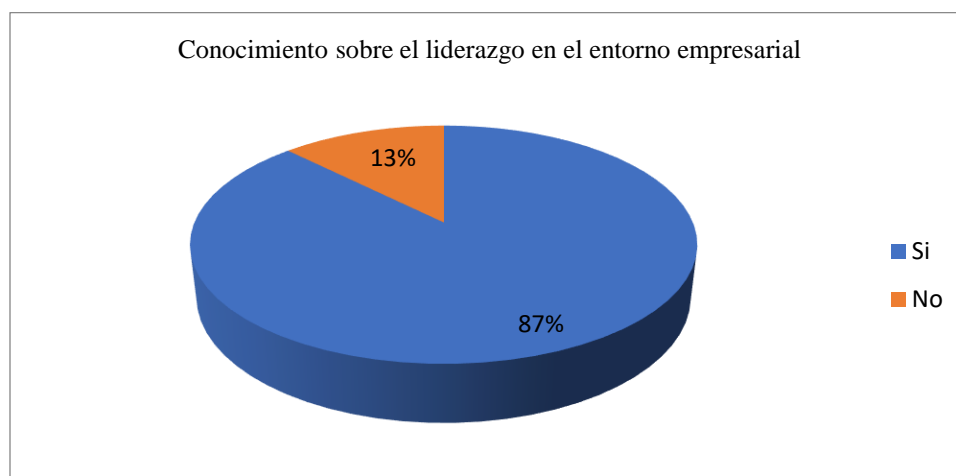
Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

5.1.2.2. Conocimiento sobre el liderazgo en el entorno empresarial

Tabla 3. *Conocimiento sobre el tema*

¿Conoce usted algo sobre el tema del liderazgo en el entorno empresarial?	Cantidad	% de Participación
Si	14	87
No	2	13
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 3. *Conocimiento sobre el liderazgo en el entorno empresarial*

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

De acuerdo con la información de la figura anterior, se puede mencionar que para la mayoría de encuestados (87%), si poseen algún conocimiento sobre el liderazgo en el entorno

empresarial. El 13% evidencia que no todos los empleados han sido capacitados con temas de liderazgo.

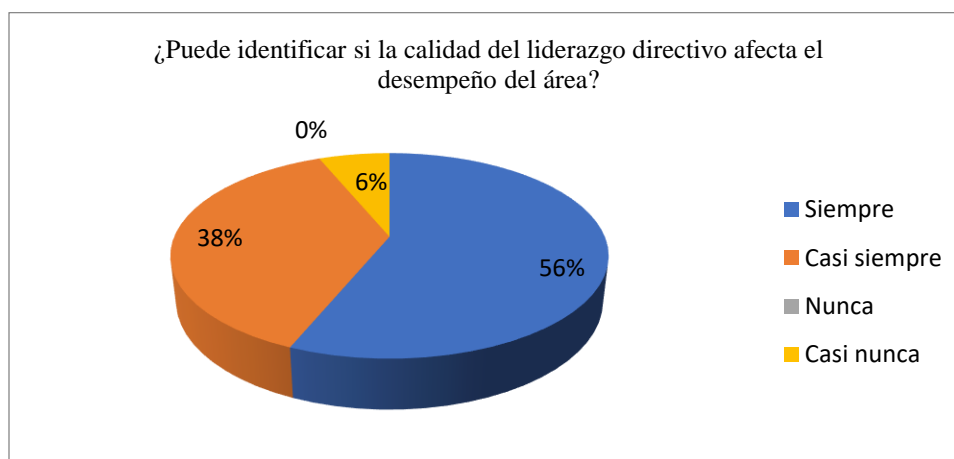
5.1.2.3. Evaluación de la gestión del liderazgo directivo en el área de planeación financiera de la empresa

Tabla 4. *Calidad del liderazgo directivo*

¿Puede identificar si la calidad del liderazgo directivo afecta el desempeño del área?	Cantidad	% de Participación
Siempre	9	56
Casi siempre	6	38
Nunca	0	0
Casi nunca	1	6
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 4. *Calidad del liderazgo directivo*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

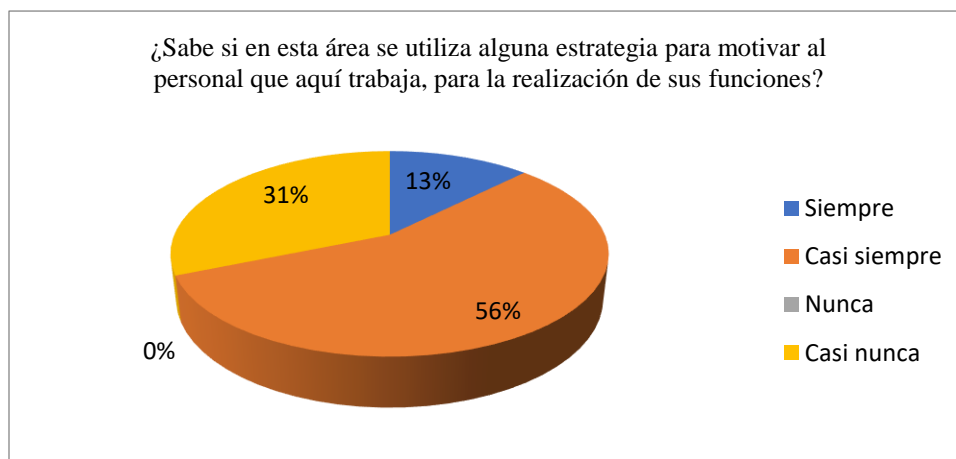
En la figura anterior, se puede observar que el 56% de los encuestados considera que la calidad del liderazgo directivo afecta siempre el desempeño del área, mientras que el 38% lo considera casi siempre. Estos resultados sugieren que la percepción general es que el liderazgo directivo tiene una influencia significativa en el rendimiento del área.

Tabla 5. Motivación

¿Sabe si en esta área se utiliza alguna estrategia para motivar al personal que aquí trabaja, para la realización de sus funciones?	Cantidad	% de Participación
Siempre	2	13
Casi siempre	9	56
Nunca	0	0
Casi nunca	5	31
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 5. Motivación



Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

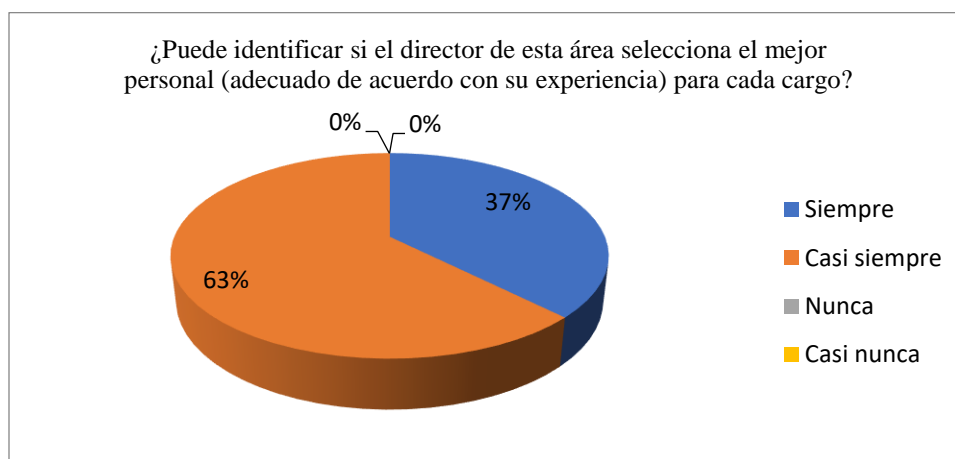
En la figura anterior, se puede ver que casi nunca se utilizan estrategias para motivar al personal del área financiera de la empresa (31%), y aunque exista un 56% de participantes que perciban que siempre se usa una estrategia, se evidencia que hay oportunidades para mejorar las estrategias de motivación en el área.

Tabla 6. *Delegación de funciones*

¿Puede identificar si el director de esta área selecciona el mejor personal (adecuado de acuerdo con su experiencia) para cada cargo?	Cantidad	% de Participación
Siempre	6	37,5
Casi siempre	10	62,5
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 6. *Delegación de funciones*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

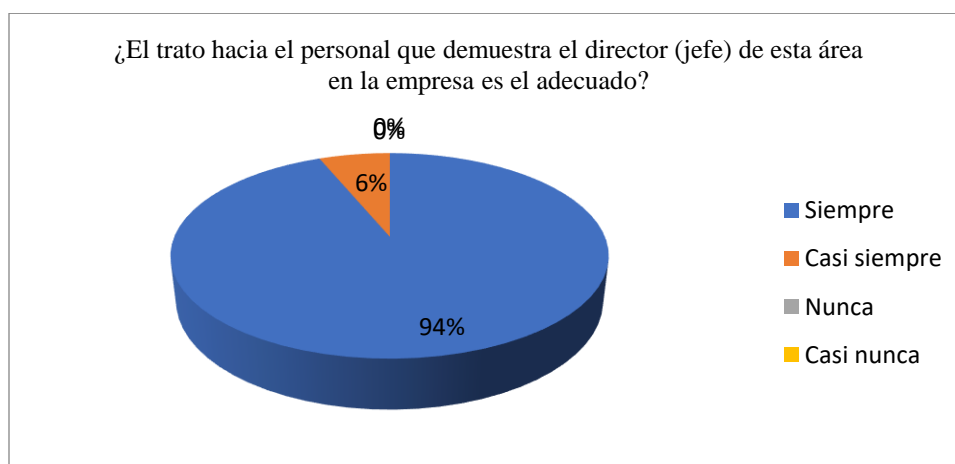
El 63% de los encuestados afirmó que el director casi siempre selecciona al personal adecuado de acuerdo con su experiencia. Estos resultados indican una percepción positiva en cuanto a la capacidad del director para tomar decisiones de contratación acertadas, sin embargo, algo se puede mejorar en el proceso pues lo ideal sería **siempre**.

Tabla 7. Actitud del director del área (jefe) hacia el personal

¿El trato hacia el personal que demuestra el director (jefe) de esta área en la empresa es el adecuado?	Cantidad	% de Participación
Siempre	15	94
Casi siempre	1	6
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 7. Actitud del director del área (jefe) hacia el personal



Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

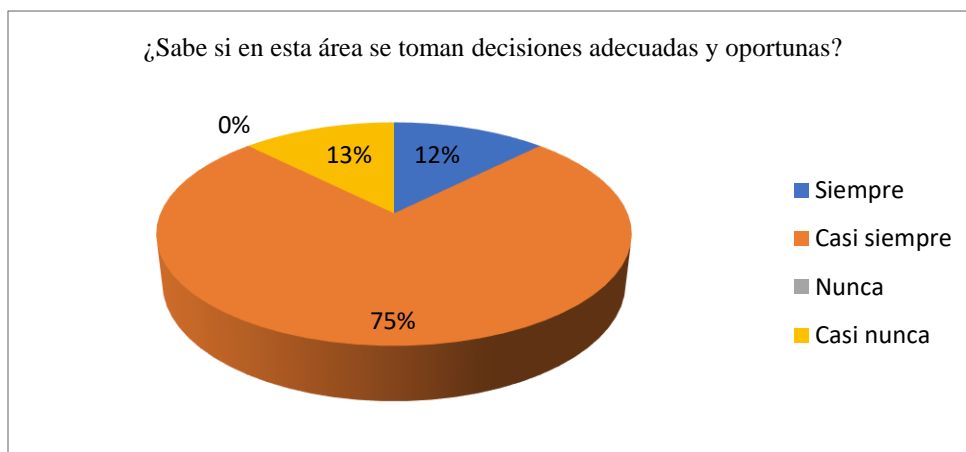
En la figura anterior, se puede apreciar que, para la mayoría de los colaboradores del área de planeación financiera, si hay un buen trato por parte de su director (94%) y que es relevante para este el tema interpersonal (relación líder-seguidor), sin embargo, hay ocasiones que no es así. Evidenciando un pequeño porcentaje que puede representar algunas actitudes hacia los trabajadores en momentos de tensión o estrés durante la jornada laboral.

Tabla 8. *Toma de decisiones*

¿Sabe si en esta área se toman decisiones adecuadas y oportunas?	Cantidad	% de Participación
Siempre	2	13
Casi siempre	12	75
Nunca	0	0
Casi nunca	2	13
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 8. *Toma de decisiones*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

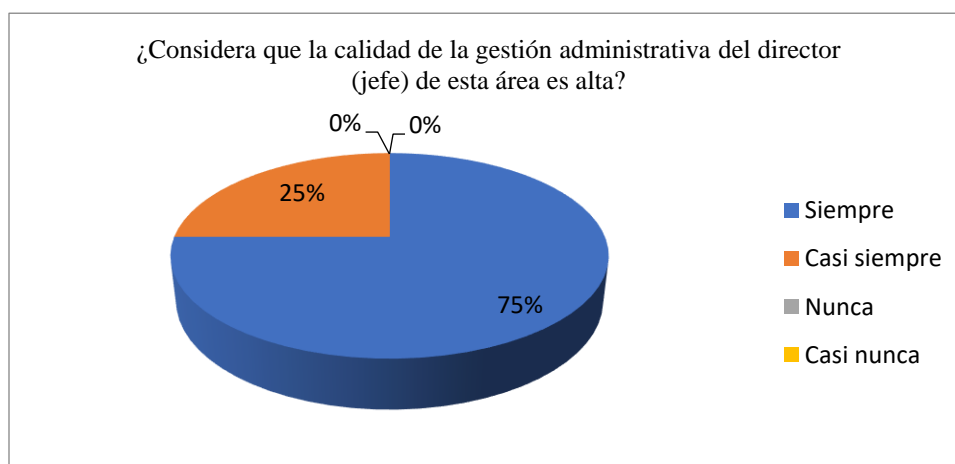
Con base en la información de la figura anterior, se puede decir que es evidente que no siempre se toman decisiones adecuadas y oportunas en el área, un 75% de trabajadores lo expresaron así. Estos resultados sugieren que puede haber espacio para mejorar la toma de decisiones en el área.

Tabla 9. *Conocimiento administrativo*

¿Considera que la calidad de la gestión administrativa del director (jefe) de esta área es alta?	Cantidad	% de Participación
Siempre	12	75
Casi siempre	4	25
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

Figura 9. *Conocimiento administrativo*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del área de Planeación Financiera Corporativa en 2023.

En la figura anterior, se evidencia que para la mayoría los trabajadores del área de planeación financiera (75%), la calidad de la gestión administrativa del director es alta. Esto a pesar de las situaciones que se puede estar presentando, evidenciando la confianza hacia la gestión del líder y, la oportunidad de mejorar.

En general, los resultados de la encuesta muestran una percepción positiva por parte de los trabajadores hacia el liderazgo directivo del área de planeación financiera. Sin embargo, también señalan áreas de mejora potencial, como la implementación de estrategias de motivación y la toma de decisiones adecuadas y oportunas. Estos hallazgos pueden ser útiles para identificar oportunidades de mejora en el liderazgo del área y contribuir al desarrollo de políticas y prácticas que fortalezcan el desempeño del equipo y la efectividad del liderazgo en la empresa.

La comparación entre los resultados de la encuesta y la entrevista permitió identificar puntos de convergencia y divergencia que enriquecen el análisis del liderazgo en el área de planeación financiera.

Se encontró concordancia en el conocimiento sobre el liderazgo en el entorno empresarial, tanto en las respuestas de los trabajadores como en las afirmaciones del director del área. Esto valida la percepción compartida sobre la importancia del liderazgo en la gestión del área. Además, por un lado, la mayoría de los trabajadores consideró que la calidad del liderazgo afecta positivamente el desempeño, por otro lado, el jefe también comentó que pueden existir algunos factores que tengan un impacto negativo.

En adición, y de acuerdo con los resultados, tanto los trabajadores (88%) como el director del área coinciden en que se tiene conocimiento sobre las dimensiones del liderazgo en el entorno empresarial.

También, la gran mayoría de los trabajadores (94%) y el director reconocen que el trato hacia el personal por parte del director del área es adecuado.

De igual manera, solo un pequeño porcentaje de trabajadores (13%) considera que siempre se toman decisiones adecuadas y oportunas, mientras que un 75% menciona que ocurre casi siempre. El director menciona que se busca la alineación del equipo y una buena comunicación para tomar decisiones en el área.

5.2. Análisis de la incidencia de las dimensiones de liderazgo en la causa de los problemas del área financiera de la empresa

El siguiente análisis se realizó utilizando una matriz DOFA por ser una herramienta de evaluación utilizada en el entorno empresarial que por lo general se usa para mejorar un proceso interno, al facilitar la identificación de factores claves como son debilidades, fortaleza (internas), así como también amenazas y oportunidades (externas) (Marín y Hoyos, 2019). Lo cual a su vez permite diseñar estrategias de mejora de acuerdo con los hallazgos de este instrumento.

La elección de la matriz DOFA como herramienta de evaluación en este trabajo de grado se fundamenta en la necesidad de analizar de manera integral los resultados obtenidos tanto de la entrevista con el jefe del área de planeación financiera como de la encuesta aplicada a los trabajadores. Aunque es cierto que la matriz DOFA es una herramienta ampliamente utilizada en el entorno empresarial, su aplicación en este contexto resulta pertinente y beneficiosa para el objetivo de la investigación.

En este caso, la matriz DOFA permite organizar y sintetizar la información obtenida de ambas fuentes, facilitando la identificación de los factores internos y externos que inciden en el

liderazgo del área de planeación financiera. Al categorizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se logra una visión más clara y estructurada de la situación actual del liderazgo en el área, lo que permite una comprensión profunda de los aspectos que deben ser fortalecidos y los desafíos a enfrentar. Además, la matriz DOFA brinda la posibilidad de realizar un análisis estratégico del liderazgo en el área financiera, lo que implica el desarrollo de acciones y planes concretos para potenciar las fortalezas y abordar las debilidades identificadas. Esto se traduce en la generación de recomendaciones prácticas y viables para mejorar la efectividad del liderazgo y el desempeño del área. La matriz en esta investigación con su aplicación en conjunto con el análisis de la entrevista y la encuesta proporciona una visión más completa y coherente del fenómeno bajo investigación. La triangulación de datos permite validar y enriquecer los hallazgos obtenidos.

La matriz DOFA se desarrolló con base en los resultados obtenidos de los dos instrumentos utilizados como fuente de información (entrevista, encuesta y la observación).

En cuanto a las debilidades se obtuvieron con base en los resultados de los encuestados, quienes no siempre perciben una buena gestión directiva en el área, lo cual no significa que la gestión administrativa sea negativa o de mala calidad, sino más bien que existen oportunidades de mejora, que al realizarse se evidenciará en los resultados del equipo de trabajo, y en el desempeño de área en general.

Tabla 10. DOFA

Debilidades (internas)	Fortalezas (internas)
<p>*La calidad del liderazgo directivo está afectando el desempeño del área¹.</p> <p>*Se utilizan muy pocas veces estrategias para motivar al personal del área.</p> <p>*Las decisiones que se toman en el área no siempre son adecuadas u oportunas.</p> <p>*Existen falencias en la capacitación de nuevos empleados en el área financiera.</p> <p>*Existen fallas en la comunicación con otras áreas de la empresa.</p> <p>*Hay poco personal para atender las necesidades financieras de la empresa (gestión de procesos).</p> <p>*Retrasos en el desarrollo de actividades, cuando hay órdenes nuevas.</p>	<p>*El director del área financiera (líder) tiene conocimiento sobre algunas dimensiones del liderazgo en el entorno empresarial. Y también sobre el liderazgo directivo, el cual se implementa actualmente.</p> <p>*Hay claridad sobre la incidencia de las dimensiones del liderazgo, en la efectividad de la gestión del área financiera.</p> <p>*Se realizan capacitaciones sobre <i>coaching</i> (habilidades de comunicación y de liderazgo).</p> <p>*Existe interés del directivo y de sus colaboradores por aprender más sobre el liderazgo en la empresa.</p> <p>*La mayoría de las veces la delegación de funciones se gestiona de forma eficiente.</p> <p>*La actitud del director del área (jefe) hacia el personal es adecuada.</p> <p>*La calidad de la gestión administrativa del director es considerada como alta.</p>
Oportunidades (externas)	Amenazas (externas)
<p>*La mejora de procesos en otras áreas de la empresa, permitirían una mejora en la gestión del área financiera.</p>	<p>*Las decisiones a última hora tomadas en otras áreas de la empresa afectan el desempeño del área financiera:</p>

¹ Es importante destacar que el liderazgo y la gestión administrativa son conceptos interrelacionados pero distintos. El liderazgo directivo se refiere a la capacidad de inspirar, influir y motivar a los miembros del equipo de trabajo del área, la gestión administrativa se centra en la planificación, organización y control de los procesos y recursos en el área.

<p>*Mejoras en la comunicación de las demás áreas con el área de planeación financiera.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Mejoras en área de procesos de los stakeholders.</p> <p>* Mejoras en el proceso de interacción con los directivos de otras áreas de la empresa.</p> <p style="padding-left: 40px;">* Mejoras en la comunicación con las directivas (gerencia y administración), para trabajar coordinadamente de acuerdo con las metas trazadas.</p>	<p>* En áreas como la de mercadeo, se pueden presentar problemas al lanzar nuevos productos, que inciden en el funcionamiento del área financiera, al sobrecargar a los trabajadores, pues se les pide realizar sus actividades, y que se tenga en cuenta un nuevo proyecto.</p> <p>* En el área de gestión de inventarios se puede presentar problemas, que afectan la gestión contable y así mismo el área de planificación financiera.</p> <p>* Las decisiones y solicitudes de gerencia pueden afectar la operación del área de planificación financiera, cuando no se tiene en cuenta las actividades ya previstas y se envían nuevas solicitudes.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Los reprocesos de otras áreas generan problemas en el área financiera.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Falta de personal idóneo en el área de planificación financiera, hace que se retrasen las tareas diarias, semanales y mensuales.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con la información de la matriz DOFA anterior, es necesario mencionar que las debilidades y fortalezas que se identificaron hacen parte del área financiera de la empresa y en cuanto a las oportunidades y amenazas, se establecieron con factores externos al área financiera, es decir que existen en la empresa factores de otras áreas que inciden y afectan de forma directa el funcionamiento del área financiera, como las decisiones tomadas en áreas como mercadeo,

operaciones, logística, entre otras; y las unidades de negocio, que dependiendo de su gestión y solicitudes, afectan al área financiera.

Algunas de estas decisiones se presentan cuando hay cambios en el cronograma de trabajo; problemas relacionados con la operación que afectan la entrega del producto al cliente y de esta forma afectan los ingresos contables en el sistema, lanzamiento de nuevos productos que generan cambios en el costo operativo; problemas con proveedores que generan falta de insumos o materia prima que retrasan la producción, y así los ingresos a la empresa; entre otros que se pueden presentar dependiendo de la época del año, así como de factores externos a la compañía. Generando así mismo que el desempeño del área financiera se vea afectado.

5.3. Estrategia para incrementar la efectividad de la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera de la empresa.

Como estrategia para mejorar la gestión del liderazgo en el área de la empresa evaluada, se ha propuesto un plan de mejora continua, el cual contiene aspectos que permitirán al implementarlo que se logre mejorar dicha gestión. Estos aspectos son; objetivos, metas, cronograma de actividades, programa de capacitación; y, seguimiento, evaluación y control del plan.

De acuerdo con los resultados, el plan de mejora continua se realizó teniendo en cuenta el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL), debido a que contiene los componentes del liderazgo transformacional y transaccional, además porque se requiere generar un cambio en el equipo de trabajo del área financiera, mediante la motivación de los integrantes hacia el aprendizaje en el trabajo eficiente, para alcanzar las metas y objetivos establecidos en el área, logrando el desarrollar su potencial en la empresa.

5.3.1. Plan de mejora continua

El siguiente plan de mejora continua se estableció con base en el beneficio que representa para el área financiera de la empresa, al ser una herramienta que permitirá buscar la gestión del trabajo con la mayor calidad, desde la directiva hasta cada uno empleados del área. Mediante acciones para la mejora de los procesos y las actividades que allí se debe realizar a diario, fortaleciendo la calidad y minimizando los errores. Para ello, se fundamenta en los resultados obtenidos a partir del análisis de la entrevista con el jefe del área y la encuesta aplicada a los trabajadores. Se propone la implementación del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL) como una herramienta efectiva para abordar los desafíos identificados y potenciar las fortalezas encontradas. El FRL es un modelo ampliamente reconocido en la literatura del liderazgo, el cual ofrece una estructura sólida y contextualizada que permitirá al líder del área adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades específicas de cada situación y equipo.

5.3.1.1. Políticas del plan de mejora continua

- a. Gestión del trabajo con calidad en el área financiera, utilizando métodos administrativos como el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), de acuerdo con los objetivos planteados para esta área por las directivas, teniendo en cuenta también la misión y visión de la empresa.
- b. Desarrollo del liderazgo y sus dimensiones (de acuerdo con las necesidades) en los trabajadores del área.
- c. Gestión del trabajo con mejoras constantes, y estandarización de procesos en el área.

5.3.1.2. Objetivos del plan de mejora continua

Objetivo general

Fortalecer la efectividad² de la gestión de la dirección en el área de planeación financiera.

Objetivos específicos

1. Mejorar la calidad del liderazgo directivo en el área financiera.
2. Promover la motivación del equipo de trabajo.
3. Optimizar el proceso de comunicación en el área financiera y con otras áreas de la empresa.
4. Disminuir los tiempos de gestión de las actividades en el área.

5.3.1.3. Cronograma de actividades

Las actividades contenidas en el siguiente cronograma se establecieron de acuerdo con las necesidades identificadas en el área financiera de la empresa:

Se propone para el contexto dado:

² Nota: La efectividad² de la gestión de la dirección en el área de planeación financiera se puede medir por medio de una encuesta o cuestionario en el área teniendo en cuenta las dimensiones evaluadas. Sin embargo, deberá ser evaluada desde la gerencia de la empresa.

- a. Implementación del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL): El Modelo de Liderazgo de Rango Completo se compone de tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Se capacitará al líder del área y al equipo de trabajo en la comprensión y aplicación de estos estilos, permitiéndoles adaptar su liderazgo según la situación y las necesidades del equipo. El liderazgo transformacional se enfocará en inspirar y motivar al personal, el liderazgo transaccional se centrará en establecer recompensas y reconocimientos por el desempeño, mientras que el liderazgo laissez-faire permitirá a los miembros del equipo tomar decisiones y asumir responsabilidades.
- b. Desarrollo de Habilidades de Comunicación y Motivación: Se realizarán programas de capacitación y desarrollo de habilidades de comunicación y motivación para el líder del área y el equipo de trabajo. Estas capacitaciones buscarán mejorar la comunicación efectiva y la capacidad de inspirar y motivar al personal para alcanzar los objetivos del área.
- c. Establecimiento de un código de ética y buen trato: Se implementará un código de ética que promueva el trato adecuado y respetuoso hacia el personal del área. Además, se fomentará un ambiente laboral de respeto, colaboración y empatía, lo que contribuirá a mejorar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con el Modelo de Liderazgo de Rango Completo.
- d. Diseño de un Sistema de Toma de Decisiones Participativo: Se establecerá un sistema de toma de decisiones claro y transparente, en el que se involucre a todo el equipo de trabajo. Se promoverá la participación y la retroalimentación de los miembros del área para garantizar decisiones más informadas y consensuadas en el marco del Modelo de Liderazgo de Rango Completo.

Tabla 11. *Cronograma de actividades*

Actividad	Área responsable	Tiempo
Realizar evaluaciones periódicas de la calidad de la gestión del liderazgo en el área financiera.	Recursos humanos	Una vez al mes
Realizar reuniones personalizadas entre el director y trabajadores para identificar necesidades puntuales y así aplicar el liderazgo propuesto.	Director del área	Una vez al año
Implementación de un programa de capacitación según lo propuesto en los literales (arriba) para fortalecer y optimizar la gestión de la dirección.	Director área financiera y recursos humanos	Una vez al mes
Implementar y socializar el plan de mejora continua para garantizar la buena labor administrativa en la empresa.	Recursos humanos	Una vez al mes por año
Evaluar la calidad de la gestión de la dirección en el área financiera periódicamente.	Recursos humanos	Una vez al mes
Llevar a cabo reuniones de retroalimentación con el equipo de trabajo para conocer percepción sobre los cambios realizados.	Director de área y recursos humanos	Una vez al mes
Realizar el seguimiento, evaluación y control del plan de mejoramiento, y los ajustes que correspondan de acuerdo con los resultados obtenidos cada mes.	Gerencia, Director área financiera y recursos humanos	Una vez al mes

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.3.1.4. Programa de capacitación

Tabla 12. *Programa de capacitación*

Temas	Duración	Periodicidad
Introducción al Modelo de Liderazgo de Rango Completo	2 horas	1 vez al año
Tema: Liderazgo directivo (para quien dirige el área financiera): Subtemas: dimensiones del liderazgo, estrategias de motivación al personal, toma de decisiones adecuadas y oportunas, delegación de funciones.	7 horas (jornada completa)	1 vez al año
Tema: Gestión del proceso administrativo (planeación, dirección, organización, dirección y control).		
Entrenamiento en Comunicación Efectiva (todo el personal)	2 horas	Mensual
Motivación del personal para el trabajo con actitud de liderazgo (todo el personal del área)	1 hora	Mensual
Cultura Organizacional y Trato Respetuoso	1 hora	Semestral
Toma de Decisiones Participativa	2 horas	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La periodicidad con la cual se debe realizar la jornada de capacitación se puede establecer de acuerdo con el resultado de la evaluación mensual que se realice en el área financiera de la empresa. Y también dependerá del personal nuevo que se contrate en el área, es decir cada vez que

llegue un nuevo colaborador deberá participar en el programa de capacitación diseñado para el área financiera.

La idea del programa propuesto es que se realice con metodología según a conveniencia y acuerdo entre el director del área y Recursos humanos, se propone que sean:

- a. Charlas y presentaciones magistrales para introducir los conceptos teóricos del Modelo FRL.
- b. Talleres prácticos y dinámicas grupales para desarrollar habilidades de comunicación y motivación.
- c. Estudio de casos reales para analizar situaciones y aplicar el Modelo FRL en contextos específicos.

Se realizarán evaluaciones antes y después de cada módulo para medir el nivel de conocimiento y comprensión de los participantes. Además, se llevará a cabo una encuesta de satisfacción al finalizar el programa para conocer la percepción de los participantes sobre la utilidad y efectividad de las capacitaciones.

5.3.1.5. Presupuesto

Tabla 13. *Presupuesto*

Actividad	Valor unit.	Valor total
Realizar evaluaciones periódicas de la calidad de la gestión del liderazgo en el área financiera. (según el módulo).	100.000	1.200.000
Implementación de un programa de capacitación según lo propuesto en los literales (arriba) para fortalecer y optimizar la gestión de la dirección (mensual).	200.000	2.400.000

Implementar y socializar el plan de mejora continua para garantizar la buena labor administrativa en la empresa. (anual).	1.130.000	1.130.000
Evaluar la calidad de la gestión de la dirección en el área financiera periódicamente. (mensual).	100.000	1.200.000
Realizar el seguimiento, evaluación y control del plan de mejoramiento, y los ajustes que correspondan de acuerdo con los resultados obtenidos cada mes. (mensual).	100.000	1.200.000
Total	-	5.930.000

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Nota: Los valores del presupuesto presentado están sujetos al costo del trabajo del profesional encargado para cada actividad, los cuales podrían estar contenidos dentro de su salario mensual.

En cuanto a la contratación del personal, que se requiere en el área de planeación financiera, se debe establecer de acuerdo con la cantidad de tareas que se requieran realizar y será una labor gestionada por director del área en conjunto con el área de recursos humanos.

5.3.1.6. Seguimiento, evaluación y control del plan

Se deberá realizar el seguimiento, evaluación y control del plan de mejora continua para garantizar que se conozcan y se realicen los ajustes a tiempo de acuerdo con los resultados.

Las actividades de seguimiento y control del plan las deberá realizar el área de gerencia en coordinación con recursos humanos y el director del área financiera de la empresa. El propósito es

determinar de forma cuantitativa el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo de acuerdo con los resultados.

Los indicadores de desempeño que se pueden evaluar son los siguientes:

- a. Tiempo de ejecución de tareas.
- b. Nivel de desarrollo de cada actividad o tarea diaria, semanal y mensual.
- c. Porcentaje de realización de documentos solicitados por gerencia (informes, análisis, documentación).
- d. Sumatoria del desarrollo de las actividades del área.

6. Discusión

En el presente trabajo se encontró que las dimensiones del liderazgo, el tipo, estilo y modelo de liderazgo que se utilizan por parte de la directiva del área financiera, son factores determinantes en la efectividad de la gestión de la dirección, en donde la forma en que se realiza dicha tarea afecta el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, sus resultados, así como también el desempeño de área en general, es decir que las dimensiones del liderazgo que se eligen dentro del proceso administrativo para la gestión de la dirección de una empresa sí es un factor que incide en la efectividad de dicha tarea.

Los resultados de la dimensión con que se realice la gestión de la dirección en el desarrollo de las actividades como la planeación, organización, dirección, y control en la empresa o área en que se esté administrando pueden ser positivos o negativos y dependerá precisamente del tipo de dimensión que se elija para complementar el proceso administrativo. Así lo evidencian diversos estudios como el de Gil e Ibarra (2014) en donde se encontró que el liderazgo es un factor de éxito

en las organizaciones, mediante el cual se logra establecer estrategias competitivas con el propósito de permanecer en el mercado y sobresalir entre los competidores. Factor que permite sobrevivir, cambiar, crecer y estar alineado con las necesidades del mercado enfrentando los cambios del mercado local y global, a las compañías que lo tengan en cuenta, convirtiéndose en una organización competitiva.

Navia y otros (2019) también encontraron que el liderazgo en las empresas es factor con el cual se puede motivar e influenciar positivamente a los trabajadores, ayudando a alcanzar el éxito planteado desde la visión de la empresa. Se encontró que en el liderazgo se dirigen las actividades de los integrantes del equipo de trabajo y se puede influir en estas, para que se logren desarrollar de forma eficiente y alcanzar los resultados esperados; en donde se destacan los líderes estratégicos y sostenible, cuya gestión promueve estrategias para logro de los objetivos empresariales.

Enerdica y otros (2018) consideran que el buen liderazgo es un factor que permite el crecimiento de las empresas, por medio de dimensiones que inciden en el éxito, al proponer cambios en los procesos, al inspirar a los trabajadores por medio de una visión compartida, capacitar a los colaboradores para la realización de sus actividades de forma eficiente; mostrando el camino a seguir y alentando emocionalmente el equipo de trabajo, para lograr el éxito esperado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede decir que las dimensiones del liderazgo, estilos y modelos encontrados son necesarios para que el éxito y el fortalecimiento del liderazgo como resultado esperado de la empresa o área se alcance y se debe tener en cuenta en la gestión directiva dentro del proceso administrativo, como estrategias del mismo proceso para alcanzar los objetivos y metas propuestas de forma eficiente.

7. Conclusiones

De acuerdo con el resultado del primer objetivo específico sobre la caracterización de las dimensiones del liderazgo que están presentes en la gestión de la dirección del área de planeación financiera de la empresa, y de acuerdo con la información recolectada de la entrevista y de la encuesta utilizada, se concluyó que la directiva del área financiera tiene conocimiento de estas dimensiones, en ocasiones se utiliza una dimensión transaccional con la cual se desarrollan las solicitudes hacia los colaboradores y estos a su vez realizan sus funciones, obteniendo la recompensa previamente establecida dentro de las condiciones para su trabajo.

Este tipo de dimensión, teoría y estilo transaccional que se identificó no logra ser el ideal para la gestión de la dirección en el área evaluada, debido a que se presentan problemas que están precisamente relacionados con dicha gestión, dentro de los cuales se destacan, fallas en el proceso administrativo, con respecto a la planeación de la forma en que se administra el recurso humano, en donde hay pocas estrategias para motivar al personal, también, las decisiones no siempre son adecuadas u oportunas, la capacitación de los nuevos empleados no se realiza a tiempo, la comunicación en el área y con otras áreas de la empresa algunos casos, el personal del área no es suficiente y en consecuencia se generan retrasos en el desarrollo de actividades en el área. Disminuyendo el desempeño de esta y ocasionando que la empresa o área no logre sus metas en el tiempo establecido.

Así mismo, se pudo concluir que existen factores como amenazas externas que también inciden en el desempeño de esta, como son las decisiones que se toman en otras áreas de la empresa, y situaciones tipo problemas en otras áreas que afectan el desarrollo de las actividades en el tiempo del área financiera ocasionando retrasos.

El análisis de los resultados de la encuesta reveló que la calidad del liderazgo directivo afecta positivamente el desempeño del área, ya que un porcentaje significativo de los trabajadores manifestó que el liderazgo siempre o casi siempre influye en la efectividad del área. Además, se identificó que el trato adecuado hacia el personal por parte del director y la toma de decisiones adecuadas y oportunas contribuyen a la eficacia del liderazgo en el área. Sin embargo, se encontró que la motivación del personal y la implementación de estrategias para ello aún tienen margen de mejora. Esto puede hacer que se disminuya el desempeño del equipo de trabajo, lo cual a su vez afecta el desempeño de otras áreas y en general de la compañía.

Para el tercer objetivo específico se concluyó que la estrategia que se podría ajustar para mejorar la gestión del liderazgo en el área de la empresa evaluada es específica. Con base en los resultados obtenidos y la implementación del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL), se propone una estrategia administrativa para mejorar la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera. Esta estrategia se centra en capacitar al líder y al equipo en los principios y enfoques del Modelo FRL, desarrollar habilidades de comunicación y motivación y promover un ambiente laboral de respeto y colaboración.

El liderazgo que mejor se adapta para cumplir con los objetivos de este trabajo es el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership Model, FRL). Este modelo ofrece una visión integral del liderazgo, abarcando desde comportamientos transaccionales hasta comportamientos transformacionales. El FRL se enfoca en la capacidad del líder para inspirar, motivar y empoderar a los miembros del equipo, al tiempo que establece expectativas claras y brinda reconocimiento por el desempeño.

En concordancia con lo propuesto con el plan de mejora, también, como recomendaciones finales de acuerdo con el contexto de esta investigación se recomienda:

- a. Implementar el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL): Se recomienda que la empresa considere la adopción del Modelo de Liderazgo de Rango Completo como marco central para la gestión del liderazgo en el área de planeación financiera.
- b. Capacitaciones en Liderazgo Transformacional: Es esencial que los líderes y directivos del área financiera participen en programas de capacitación en liderazgo transformacional y en el entendimiento del Modelo de Liderazgo de Rango Completo. Estas capacitaciones proporcionarán las herramientas y habilidades necesarias para inspirar, motivar y empoderar al equipo, así como fomentar la innovación y el desarrollo de relaciones interpersonales efectivas.
- c. Fomentar la Comunicación y el Feedback: Se sugiere promover una comunicación abierta y efectiva en el área de planeación financiera. Los líderes deben fomentar un ambiente de confianza en el cual los miembros del equipo se sientan cómodos para expresar sus ideas y preocupaciones. Además, se debe establecer un sistema de feedback regular para evaluar el desempeño y brindar reconocimiento por los logros alcanzados.
- d. Evaluar Constantemente el Desempeño del Liderazgo: La empresa debe establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño del liderazgo en el área de planeación financiera.
- e. Fomentar una Cultura de Aprendizaje y Desarrollo: Es fundamental crear una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. La empresa puede implementar programas de desarrollo de liderazgo y ofrecer oportunidades de crecimiento a los líderes y miembros del equipo, para que puedan seguir fortaleciendo sus habilidades y conocimientos en el ámbito del liderazgo.

Referencias

- Altamirano Altamirano, S., & Abril López, P. (2018). *Liderazgo empresarial y clima laboral en el GAD Municipal San Cristobal de Patate*. Recuperado el 2023, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28796>
- Avolio, B. (2004). *Leadership Development in Balance: Made / born* [Desarrollo del liderazgo en equilibrio: se hace/se nace]. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). *Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras*. Vol. 60, pp. 421-449. Recuperado el 2023, de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing Limited.
- Barrow, J. (1977). *Las variables del liderazgo: una revisión y marco conceptual*. Vol. 2, No. 2 . Recuperado el 2023, de <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amr.1977.4409046>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Bettman, J., & Weitz, B. (1983). Atributions in the boardroom: Casual reasoning in corporate annual reports. 28: 165-183. *Administrative science quarterly*.
- Bryman, A. (2018). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Routledge.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos. (3ra Edición)*. Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.

México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 2023, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>

Elkins, T., & Keller, R. (2003). *Liderazgo en organizaciones de investigación y desarrollo: una revisión de la literatura y un marco conceptual. Vol 14, No 4,5. pp. 587-606*. Recuperado el 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303000535>

Enerdica, O., D'armas, M., Bermeo, R., López, M., Tinoko, E., & Carrion, G. (2018). *Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. Vol. 39, N° 42*. Recuperado el 2023, de <https://ww.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>

Espinoza Garro, E., Ramírez Cruz, V., Vildoso Villegas, J., & Berrocal Villega, S. (2021). *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores. ol.8 no. spe2*. Recuperado el 2023, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400004&script=sci_arttext#:~:text=Se%20identifica%20como%20variable%20independiente,de%20funciones%2C%20Toma%20de%20decisiones.

Franco G., C. (2001). *Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. vol.17, no. 81*. Recuperado el 2023, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232001000400003

Gil Osorio, I., & Ibarra Lopesierra, S. (2014). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. vol.12, no.2*. Recuperado el 2023, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000200010&script=sci_arttext

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources. (5Th Edition)*. Prentice-Hall.
- Horner, M. (1997). *Teoría del liderazgo: pasado, presente y futuro. Vol. 3 No. 4, pp. 270-287*. Recuperado el 2023, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527599710195402/full/html>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). *Liderazgo: pasado, presente y futuro: la evolución de una idea. Vol. 8, No. 2* . Recuperado el 2023, de <https://theartsjournal.org/index.php/site/article/view/1582>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. Pearson educación*. Recuperado el 2023, de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2018). *El desafío del liderazgo. (6ta ed.)*. Reverté.
- Lora Suárez, J. (2004). *Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. No. 50, pp. 41-53*. Recuperado el 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605005.pdf>
- Marín Tabares, J., & Hoyos Ospina, J. (2019). *Plan de mejoramiento de la empresa Pan Extra S.A.S*. Recuperado el 2023, de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/20176>
- Meindl, J., & Ehrlich, S. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. Vol. 30. No. 1. *Academy of Management Journal*, 91-109.
- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). *El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. vol. XIV, núm. 1, pp. 118-134*. Recuperado el 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Recuperado el 2023, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20es%20aquella,y%20las%20entrevistas%20no%20estructuradas.
- Navia Mayorga, F., Mayorga Arias, D., Campi Mayorga, I., & De Lucas Coloma, L. (2019). *Liderazgo, una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. Vol. 3, N°. 3*. Recuperado el 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>
- Northouse, P. (2016). *Liderazgo: teoría y práctica*. Los Angeles: Sage Publications.
- RAE. (2023). *Dimensión*. Recuperado el 2023, de <https://dle.rae.es/dimensi%C3%B3n>
- Reichenpfader, U., Carlford, S., & Nilsen, P. (2015). *Liderazgo en la práctica basada en la evidencia: una revisión sistemática. Vol. 28, No. 4, pp. 298-316*. Recuperado el 2023, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-08-2014-0061/full/html>
- Rubino, A. (2007). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y postgrado, 22 (2), 147-164*. Recuperado el 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). *Liderazgo: La gestión del significado. Vol 18, No 3*. Recuperado el 2023, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188638201800303>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 35–71*.
- Veiga de Cabo, J., de la Fuente Díez, E., & Zimmermann Verdejo, M. (2008). *Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. Med. segur.*

trab. vol. 54, no. 210. Recuperado el 2023, de

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: revisión de la literatura*. Vol. 35, No. 2, pp. 190-216. Recuperado el 2023, de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-01-2015-0004/full/html>

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, 147–197.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson.

Anexos

Anexo A. Entrevista a la directiva del área de planeación financiera

Las siguientes son las preguntas realizadas al director del área financiera de la empresa, y sus respuestas:

Cordial saludo, las siguientes son preguntas abiertas sobre el liderazgo en el entorno empresarial, y las puedes responder de acuerdo a tu conocimiento o experiencia, gracias:

Estudiante: Buenas tardes, ¿cómo va todo?

Director Área Financiera: Todo muy bien

Como le había contado anteriormente la siguiente entrevista que se está realizando, contiene preguntas abiertas sobre el liderazgo en el entorno empresarial, y las puede responder de acuerdo a su conocimiento o experiencia:

a. ¿Conoce usted acerca de las dimensiones del liderazgo en el entorno empresarial?

Respuesta: Sí, se asocia con que las dimensiones tienen aspectos que podrían nutrir los distintos perfiles de liderazgo, son atributos que caracterizan un tipo de liderazgo, por ejemplo, el impacto, la influencia, nivel de persuasión, carisma, entre otros. Están presentes constantemente y las usamos a diario.

b. ¿Sabe usted si las dimensiones de liderazgo afectan la efectividad de la gestión del área en la que trabaja actualmente, y en qué sentido lo sucede o podría llegar a suceder esto?

Respuesta: Claramente si afecta. Aunque es una forma de verlo anticuada pero no todas las dimensiones afectan positivamente. Todo esto nace por el líder del equipo y en el equipo pueden salir como líder cualquier persona, puede rotarse según la experiencia de la persona y la forma en que pretende desarrollar los temas.

También depende del tipo de equipo, si es del área de ventas o de campo, me refiero a los que salen a las calles, es necesario un liderazgo más tradicional, no es tan sencillo ser carismático porque siempre se miden con cumplimientos puntuales, cumple o no cumple y ya.

Hay otras áreas por ejemplo la financiera, en la que estamos, en el que se puede ser más empático, se puede tornar de un liderazgo que acompañe más, que se alinee todo para intereses en común, dentro del área financiera.

El tema relacional y personal es vital, debido a la constante interacción con los demás stakeholders es necesario empoderar y poder pasar la batuta. En el liderazgo, se trata o se necesita impacto e influencia para argumentar a los expertos de otras áreas. Por lo tanto, sí impacta la efectividad del área con los usuarios a los que se responde y a las metas como equipo.

c. ¿Conoce usted sobre el tema del liderazgo directivo?

Respuesta: Sí, todos en el área nos alineamos para poder cumplir los objetivos que nos planteamos como equipo de trabajo, pues hay que vernos como uno solo, la idea es siempre tener una buena comunicación y motivar a través de esta.

d. ¿Sabe si en esta área se implementa, utiliza o se usa el liderazgo directivo, y en qué forma se realiza dicha implementación?

Respuesta: Algo que se busca desde el equipo y espero que se sienta así, es que se trata de dar suficiente autonomía o independencia para que cada integrante se empodere. Se hace para ayudar a pulir sin dejarse morir, que propongan, que nutran los procesos. En el área se implementa comunicándonos bien, motivando, demostrando interés, es decir, se aplica a través de un acompañamiento a las personas para que se logre salir adelante.

e. ¿En el área en que trabaja se ha realizado capacitaciones sobre liderazgo para los directivos o empleados?

Respuesta: Lo más cercano fueron algunos entrenamientos de capacitación de comunicación que se dieron por parte de la compañía, esto lo podemos ver también como un entrenamiento a una de las dimensiones que puede ser la comunicación. Adicionalmente, con el área encargada de desarrollo de potencial se hace constantemente un coaching (retroalimentación) que sirve para mejorar en la gestión del área, para saber que estamos haciendo bien o no. Es lo más cercano que tenemos.

f. ¿Le gustaría aprender más sobre el liderazgo directivo en el ámbito empresarial?

Sí, yo creo que aprender más sobre el liderazgo brinda herramientas o formas de manejar el equipo que ayudan para atravesar muchas cosas, momentos de dificultad, tropiezos, entre otras cosas. El liderazgo motivacional ayuda mucho a reenfocar el objetivo común, las personas motivadas trabajan mucho mejor, en un ambiente laboral trabajan mucho mejor. Es función de

un buen líder alinear estos marcos para tener un buen funcionamiento como área y a su vez permee a la compañía.

Anexo B. Encuesta (formulario tipo Likert) trabajadores del área de planeación

Encuesta a todos los trabajadores del área de planeación financiera de la empresa:

Cordial saludo, la presente es una encuesta de carácter académico, su respuesta es anónima y no tienen ninguna incidencia en la empresa.

Las siguientes preguntas son acerca del liderazgo en el entorno empresarial, y las puedes responder de acuerdo a tu conocimiento o experiencia, gracias:

Conocimiento sobre el tema

g. ¿Conoce usted algo sobre el tema del liderazgo en el entorno empresarial?

Sí No

Evaluación de la gestión del liderazgo directivo en el área de planeación financiera de la empresa

Calidad del liderazgo directivo

h. ¿Puedes identificar si la calidad del liderazgo directivo afecta el desempeño del área?

Siempre Casi siempre Nunca Casi nunca

Motivación

i. ¿Sabes si en esta área se utiliza alguna estrategia para motivar al personal que aquí trabaja, para la realización de sus funciones?

Siempre Casi siempre Nunca Casi nunca

Delegación de funciones

j. ¿Puedes identificar si el director de esta área selecciona el mejor personal (adecuado de acuerdo con su experiencia) para cada cargo?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Nunca ___ Casi nunca

Actitud del director (jefe)

k. ¿El trato hacia el personal que demuestra el director (jefe) de esta área en la empresa es el adecuado?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Nunca ___ Casi nunca

Toma de decisiones

l. ¿Sabes si en esta área se toman decisiones adecuadas y oportunas?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Nunca ___ Casi nunca

Conocimiento administrativo

m. ¿Consideras que la calidad de la gestión administrativa del director (jefe) de esta área es alta?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Nunca ___ Casi nunca

Anexo C. Dimensiones usadas en investigaciones

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones o aspectos	Indicadores	N° de preguntas	Instrumentos
Variable 1 Liderazgo Directivo	Un líder que influye inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa.	El liderazgo directivo se caracteriza: Motivación, delegación de funciones, actitud y toma de decisiones.	Motivación	Intrínseca	1,2	Cuestionario
				Extrínseca	3,4	
			Delegación de funciones	Planificación	5,6,7, 8,9	
				Organización	10,11,12	
			Actitud	Conocimiento de administración	13,14	
				Relaciones interpersonales	15,16	
				Relaciones interpersonales	15, 16	
Toma de Decisiones	Celeridad	17,18				
	Oportunidad	19,20				
Variable 2 Calidad de los Aprendizajes de los Estudiantes Egresados de las II.EE. de la Red n° 13 de la UGEL 04 - Comas	Un aprendizaje de calidad es aquel que logra captar lo más importante de los contenidos y retenerlos en la memoria a largo plazo, pues se integran en forma significativa con los conocimientos anteriormente adquiridos.	La formación integral es importante para la calidad de los aprendizajes y se deben tener en cuenta las potencialidades de los estudiantes y los procesos pedagógicos del docente.	Formación Integral	Procesos pedagógicos	1,2,3,4,	Cuestionario
				Desarrollo de potencialidades	5,6,7,8	
				Tutoría	9,10	
				Educación Integral	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	

Fuente: Espinoza y otros (2021)