

# HABILIDADES DIRECTIVAS Y TEORÍAS DEL LIDERAZGO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA

## MANAGEMENT SKILLS AND THEORIES OF LEADERSHIP: A METHODOLOGICAL THEORETICAL APPROACH

**Ballesteros Trujillo Lenin Antonio MBA**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento DCEA

Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador

laballesteros@espe.edu.ec

### RESUMEN

El estudio de las habilidades directivas como parte del ejercicio del liderazgo en las organizaciones, ha sido siempre un tema de interés para la administración. Por ello existen varias teorías y modelos que se aproximan a este tema desde distintas perspectivas: algunas desde los rasgos, otras desde la contingencia, otras desde la comunicación y la legitimidad. Muy pocas son las personas que, frente al desafío de dirigir una organización, se han preocupado por adquirir o perfeccionar dichas habilidades. Sin embargo, la particularidad con la cual se ejerce el liderazgo, se identifica y da resultados o no, en los distintos tipos de organizaciones y entornos, requiere de la búsqueda de nuevas formas de análisis y reconocimiento de las mismas. El presente estudio, desde la metodología de la investigación documental, tiene como objetivo, ordenar, clasificar y determinar cuáles han sido los principales aportes teóricos para el estudio de las habilidades directivas y construir el soporte que permita posteriormente incorporar nuevos elementos a los modelos ya existentes, para que sean capaces de definir claramente las cualidades y características del "mejor directivo".

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, habilidades directivas, educación superior.

**Códigos JEL:** M14, M54, L22

### ABSTRACT

The study of management skills as part of the exercise of leadership in organizations has always been a topic of interest for administration. For this reason, there are several theories and models that approach this issue from different perspectives: some from traits, others from contingency, others from communication and legitimacy. Very few are the people who, faced with the challenge of running an organization, have been concerned with acquiring or perfecting these skills.



However, the particularity with which leadership is exercised, is identified and gives results or not, in the different types of organizations and environments, requires the search for new forms of analysis and recognition of them. The present study, from the methodology of documentary research, aims to order, classify and determine which have been the main theoretical contributions for the study of managerial skills and build the support that allows later to incorporate new elements into existing models, so that they are able to clearly define the qualities and characteristics of the "best manager".

**Keywords:** Leadership styles, management skills, higher education.

**JEL Codes:** M14, M54, L22

## 1 INTRODUCCIÓN

La "Dirección", como elemento del proceso administrativo, se sustenta en gran medida sobre las teorías del liderazgo, dentro de las cuales se estudian las "Habilidades Directivas" como competencias primordiales para el éxito del líder dentro de una organización.

Toda organización, desde la más antigua y rígida, hasta a la más moderna y flexible, tienen en común la presencia de un grupo de personas que planifican, lideran, comunican y controlan las actividades de la misma. Se puede decir entonces que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos.

Para Joel J. Lerner y H. A. Baker, (2007) "la dirección" consiste en coordinar las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. Pero este objetivo requiere de un conjunto de "habilidades" las cuales pueden ser adquiridas a través de la experiencia, la práctica, la preparación académica o ser parte de la personalidad del directivo.

En la práctica profesional, muy pocas son las personas que se preparan para ocupar una dirección, la mayoría asume su designación sin conocer cuáles deberían ser sus competencias necesarias para cumplir su labor exitosamente. A lo largo de la historia, los estudios del liderazgo han ido incorporando diversos enfoques para tratar de entender la lógica bajo la cual se ejerce e identifica esta cualidad. Las primeras teorías, por ejemplo, partieron del hecho de que los líderes exitosos poseían rasgos únicos en su personalidad. Otras se fijaron en el comportamiento y la interacción del líder con los subordinados. Teorías como la "racional – burocrática" entendían al liderazgo como un rol social. Las teorías situacionales en cambio atribuyen el éxito de un líder a las condiciones en las cuales se ejerce el liderazgo Gómez, (2003). En definitiva, existe desde hace más de un siglo el interés por determinar cuáles son las evidencias que definen con claridad al líder, porque entre otras cosas, esto puede demostrar de manera real el ejercicio del poder y el éxito de las organizaciones.

En todo el mundo existen empresas de tipo familiar, donde los puestos directivos se heredan de generación en generación, o instituciones públicas donde las direcciones son entregadas bajo razones de confianza entre quienes conforman el grupo político de turno. Bajo esta realidad, son escasas las prácticas de reconocimiento y promoción de trabajadores a cargos directivos por sus méritos, lo que nos lleva a pensar en la diferencia que existe entre lo que es el liderazgo y la dirección, conceptos muchas veces disociados que dificultan el reconocimiento de las habilidades directivas.

Bajo estos argumentos, la presente investigación tuvo como objetivo realizar un recorrido bibliográfico a través de la evolución histórica de las teorías y aportes metodológicos del estudio de la dirección y el liderazgo y determinar las principales variables, categorías e indicadores de análisis. Resultado de lo cual se presenta un marco teórico que ordena y clasifica los hallazgos por enfoque, terminando en la fijación de las que serían las principales habilidades directivas que toda autoridad podría reconocer. El documento termina con una discusión y conclusiones sobre la aplicabilidad o no de estas teorías en todos los entornos del liderazgo.

## **2 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó la metodología descrita en el texto "Metodología de la Investigación" de Cesar A. Bernal, para estudios de tipo documental, que consiste en la "consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento" (Bernal, 2010, Pág. 112). A este método de estudio se lo conoce también como construcción del "estado del arte". Se emplearon así: textos, artículos científicos, tesis de grado y posgrado, tanto físicas como digitales en bibliotecas y páginas web, en el período comprendido entre 1980 y 2018. En total fueron revisadas 52 fuentes referenciales y 22 autores.

## **3 RESULTADOS**

### **Estado del Arte**

#### **Dirección y liderazgo: Evolución Histórica.**

A lo largo de la historia del hombre, el concepto de liderazgo ha ido evolucionando a la par del desarrollo de la sociedad. En la antigüedad el líder era el más fuerte, el defensor, el guerrero o el más sabio, es decir, el liderazgo se expresaba por su rol dentro de la comunidad. Luego, la existencia de grandes líderes en la civilización como Jesucristo o Gandhi, Simón Bolívar, José de San Martín, quienes marcaron el destino de sus naciones, llevó a pensar que los líderes eran personas con cualidades únicas e irrepetibles.

Para Culligan, (1986) citado por Gómez, (2003), existen seis edades en la historia del liderazgo:

1. Edad del liderazgo de conquista. - Donde el líder era el protector ante la amenaza de la represión y que exigía a cambio fidelidad y respeto.
2. Edad del liderazgo comercial. - Dado a partir de la revolución industrial, donde el líder era quien era capaz de guiar hacia el mejoramiento de la calidad de vida.
3. Edad del liderazgo en la organización. - Una vez mejorada la calidad de vida de la gente, esta buscaba en el líder a alguien que sea capaz de organizar al resto para lograr estabilidad y permanencia.
4. Edad del liderazgo de innovación. - Como la gente logró organizarse, el crecimiento se aceleró notablemente y ahora el líder era quien lograba innovar y diferenciarse de los demás, superar los problemas de forma rápida.
5. Edad del liderazgo de la información. - En esta época el líder es aquel que mejor procesa e interpreta la información para optimizar a la organización.
6. Liderazgo en la "nueva edad". – Aquí toma conciencia el hecho de que el liderazgo se ejerce sobre personas, gente con ideas, con criterios, a quienes tiene que motivar para lograr obtener lo mejor de ellos.

#### **Enfoques desde la Administración Clásica.**

En realidad, los autores clásicos trataron el tema del liderazgo de manera superficial, ya que su aporte se concentró principalmente en la propuesta de modelos administrativos eficientes. Sin embargo, el primero de los autores clásicos en hablar sobre el liderazgo es Tylor, (1911), para quien el líder tenía que ser capaz de planificar y exigir en la organización el cumplimiento de las estructuras que permitan alcanzar los objetivos de la misma. Dicho de otra manera, las metas no eran las de las personas como tal, sino las de la empresa.

Mayo, (1933) en su planteamiento de las relaciones humanas, señalaba en cambio, que el liderazgo se podía representar a través de la generación del entorno adecuado para el trabajo cooperado que permitía tanto el desarrollo de la organización como el de los colaboradores.

#### **La Teoría del Gran Hombre.**

Carlyle, (1907) y Galton, (1870), para explicar la existencia del liderazgo, a fines del siglo XIX e inicios del XX, proponen esta teoría que sostenía que el liderazgo estaba presente de generación en generación a través de la herencia genética. Es decir, los grandes líderes perennizaban su capacidad de gobernar a sus descendientes a través de sus genes.

Posteriormente, sobre la base de estos aportes, Woods, (1913), tras analizar la historia de los grandes líderes de varios países, llegó a concluir que el liderazgo podía caracterizarse como fuerte o débil, relacionando el primero con la prosperidad de las naciones y el otro con su debacle.

Wiggam, (1931), en la misma línea, plantea un modelo que proponía el mantenimiento del liderazgo en la sociedad a través de garantizar la natalidad de las clases aristocráticas biológicamente superiores.

Estos aportes, aunque sirvieron de base para la descripción histórica del liderazgo en las civilizaciones, fueron perdiendo vigencia una vez que se fueron incorporando en los estudios otras perspectivas sociales y humanas como se verá más adelante.

### **La Teoría de los Rasgos.**

Un paso delante de lo que fue la Teoría del gran Hombre, Allport, (1936) y Cattell (1965), plantean la Teoría de los Rasgos, que señalaba que a través de los grandes líderes de la historia se podía identificar en las personas un grupo de rasgos propios de la personalidad que definían el liderazgo. Para lo cual Allport clasifica basado en los diccionarios de aquel entonces, más de 4000 rasgos, los que clasifica en tres grupos:

- Cardinales. - Los que dominan a la persona durante su existencia y son los que deja ver a menudo a sus semejantes.
- Centrales. - Los que son parte de su personalidad, como la inteligencia, la timidez, la amabilidad.
- Secundarios. - Los que las personas dejan ver en situaciones específicas como reacciones esporádicas.

Cattell, avanza bajo el mismo precepto, reduciendo el número de rasgos de 4000 a 171, los que luego, mediante la técnica del análisis factorial resume en 16 rasgos característicos de la personalidad de los individuos. Este aporte de Cattell, es usado hasta la actualidad en los test psicológicos laborales mediante el cuestionario 16PF.

En la misma línea, Cowley, (1928), aporta a la teoría del liderazgo mediante la identificación de tres elementos claves en la identificación de los líderes:

- La clasificación de los líderes en: Líderes reales y jefes
- La distinción de que los líderes reales muestran sus características de manera efectiva, mientras que los jefes tienen que esforzarse bajo las situaciones que así lo demanden.
- El liderazgo no puede ser generalizado, sino que depende de las situaciones en las que se requiera.

### **Teorías basadas en el comportamiento.**

La evolución de la sociedad y las relaciones de poder fue generando un cambio en la manera de ver a los líderes, ya no importaba tanto lo que el líder era, de donde venía, o que rasgos tenía, sino lo que el líder hacía y como se comportaba. De allí nacen algunos estudios que se citan a continuación:

- **Estudios de la Universidad de Ohio.** - Estos estudios son los primeros en introducir el punto de vista de los seguidores para evaluar a los líderes, lo que

se logró a través de la aplicación de varias herramientas de investigación, las que lograron clasificar las dimensiones del comportamiento del líder en dos grandes grupos: la estructura inicial y la consideración. La primera apegada a la dirección como tal, es decir, las instrucciones que da el líder para lograr que los seguidores cumplan con sus objetivos y la segunda que se relaciona con el trato personal, la amabilidad y la confianza que demuestra el líder a sus seguidores. Estas dos categorías que miden el comportamiento, según esta teoría están separadas, pero las dos se requieren para la práctica efectiva del liderazgo. Para lo cual, se plantea como herramienta de análisis una matriz que combina estas dos categorías. Como autores de esta teoría están Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957).

- **Estudios de la Universidad de Michigan.** – Katz, D., Maccoby, N., Morse, N & Nancy C. (1950) parten del mismo enfoque que el de la Universidad de Ohio, es decir, estudiar los comportamientos de los líderes y agruparlos en categorías. Las categorías propuestas son: La orientación a la producción y la orientación al empleado. La primera apegada a las actividades técnicas del trabajo y la segunda a las relaciones interpersonales. Para los autores de estos aportes, los líderes apegados a la orientación al empleado eran más eficaces que los orientados a la producción, porque encontraban en las organizaciones mayor apego y comprometimiento por parte de los colaboradores.
- **La Matriz de Administración.** - Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. (1964) tomando como base los estudios de las dos universidades anteriores, elaboran una matriz que plantea 5 estilos de liderazgo, basados en las combinaciones entre los líderes que se preocupan por las tareas y los líderes que se preocupan por las personas. Estas combinaciones son: 1. Administración Empobrecida 2. Autoridad – Cumplimiento, 3. Administración del Club Campestre, 4. Administración del hombre organizacional o mitad de camino, y 5. Administración de Equipo. Actualmente ésta matriz es la más utilizada para valorar las características del liderazgo.
- **Los Sistemas de Likert.** – Mirando el comportamiento de los gerentes más exitosos, Likert, (1961), plantea 4 sistemas para demostrar la forma en la que los líderes se relacionan con sus empleados. Estos sistemas son: 1. La Administración de la no confianza 2. El amo y sus servidores 3. Confianza, pero no del todo a los empleados 4. Plena confianza en los empleados. El principal aporte de este autor es haber reconocido que los activos de una empresa no son solo materiales, sino también el capital humano.
- **Teorías X y Y.** – Esta teoría es considerada como uno de los mejores aportes para entender la naturaleza de las organizaciones. Planteada por McGregor, (1960), consiste en el planteamiento de dos escenarios en las organizaciones. La teoría X, donde los empleados trabajan desmotivados, sin ninguna aspiración más que la económica y donde el liderazgo tiene que ser represivo y controlador a través de una estructura jerárquica multinivel. Y la teoría Y, que es

todo lo contrario, un estadio donde los empleados colaboran motivadamente, son auto controlables, no necesitan supervisión y los problemas se resuelven por la propia iniciativa de los miembros de la organización, de tal modo que el liderazgo es apegado a obtener de los trabajadores lo mejor de sí.

La realidad ha demostrado que ninguna organización se alinea completamente con la teoría X o Y completamente, sino que los empleados tienen momentos en los que encuentran motivación y otras en las que necesitan supervisión.

### **Teorías basadas en la contingencia.**

Luego de haber explicado el liderazgo desde la perspectiva de los rasgos y del comportamiento, surge una nueva visión para entender el ejercicio del líder dentro de la organización y esto es a partir de las situaciones del entorno bajo el cual se ejecuta su liderazgo. Entre los principales modelos propuestos bajo esta línea de análisis están los siguientes:

- **Comportamiento continuo del líder.** - Tannenbaum y Schmidt, (1973) plantean un modelo que describe como un líder puede acondicionarse a las circunstancias del entorno, es decir no estar entre los extremos de su comportamiento autocrático ni democrático, sino ser parte de un proceso continuo de ajuste.
- **Modelo de Contingencia de Fiedler.** – Este modelo planteado por Fiedler, (1967), plantea una estrategia sencilla para el ejercicio del liderazgo. Partiendo del reconocimiento de los dos polos en cuanto al comportamiento: la orientación al trabajo y la orientación las relaciones personales, sugiere que, en las situaciones intermedias, cuando la organización tenga relativa calma, lo que conviene es el liderazgo personal, mientras que, en las situaciones extremas, sean estas favorables o desfavorables, lo conveniente es el liderazgo orientado al trabajo.
- **Teoría de Hersey – Blanchard.** - Esta teoría planteada en 1969, bajo el mismo enfoque de la contingencia, señala que, los líderes deben comportarse con los empleados, dependiendo del nivel de madurez que tengan los mismos en relación a las responsabilidades de su trabajo. Reconoce como niveles de madurez de un empleado los siguientes: M1. Nivel inferior de madurez, M2. Empleados que pueden estar dispuestos a realizar las tareas, pero les falta conocimiento, M3. Los empleados están dispuestos a trabajar, pero no tienen seguridad de su conocimiento, M4. Empleados capaces de trabajar por su cuenta y comprometidos. Frente a esto la teoría plantea 4 estilos de liderazgo, 2 que impulsan al empleado a que realice bien su trabajo y dos que promuevan en el empleado la autoconfianza.

### **Teorías modernas de Liderazgo.**

Estas nuevas teorías que surgen a partir de los años 70, conciben al liderazgo ya no como un proceso de persuasión del líder sobre el empleado, sino como un proceso motivacional en el cual los miembros de la organización encuentren un significado al realizar sus tareas.

Bajo este enfoque surgen principalmente 4 teorías:

- **Liderazgo transaccional.** - Planteada en un inicio por Burns, (1978), supone la existencia de una transacción entre el directivo y el empleado, a través de la cual, tanto el uno como el otro salgan ganando. Esto porque previamente se identifican las necesidades tanto del uno como del otro a través del análisis de las jerarquías en las necesidades de Maslow.
- **Liderazgo transformacional.** - Describe aquel estado en la relación entre los colaboradores y los líderes en la que, tanto los unos como los otros logran su autorrealización y motivación máxima. Bass, (1994). Este estilo de liderazgo surge en situaciones identificadas como: Crisis, situaciones angustiosas en la organización, identificación clara del líder y discursos motivacionales que logren inspiración. Se generan bajo este modelo prácticas como la concientización de la misión y la visión de la empresa, el trabajo en equipo, entre otras.
- **Liderazgo carismático.** - Considerada una desviación del liderazgo transformacional, parte de la necesidad de que, para que se reconozca el carisma del líder, es también necesario el reconocimiento del mismo por parte de sus colaboradores. Plantea un estilo de liderazgo basado en la comunicación efectiva y el conocimiento de las necesidades de los empleados, que logra el compromiso a través de la práctica del discurso ideológico, hasta lograr que los colaboradores desarrollen todo su potencial.
- **Liderazgo inspiracional.** - Considerada otra derivación del liderazgo transformacional, se diferencia del anterior en que los seguidores del líder no se sienten a gusto con la personalidad del mismo, pero siguen sus objetivos fervientemente.

### **Habilidades Directivas.**

Las "Habilidades Directivas" o llamadas también "Habilidades Administrativas" son según Buchele Robert, (1977), la dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Es decir, el estudio de las habilidades directivas está presente en la disciplina de la Administración, desde el ámbito de acción de la dirección como elemento del proceso administrativo, en el cual el acto de dirigir ejercido por el directivo requiere de habilidades, competencias, destrezas que le permitan alcanzar los mejores resultados para la organización. Por ello, como parte de la revisión de la literatura para esta



investigación, a continuación, se describe el estado del arte para lo que son las habilidades directivas.

Katz, (1955) citado por Bateman, (2009) popularizó un concepto elaborado por Fayol a principios del siglo XX, y dice que: "los administradores necesitan una variedad de habilidades para llevar a cabo sus funciones adecuadamente. Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud y se considera que estas pueden englobarse en tres categorías generales: Las Habilidades Técnicas, Las Habilidades Humanistas y las Habilidades Conceptuales.

- **Habilidad Técnica:** Es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado
- **Habilidad Humanista:** Es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos.
- **Habilidad Conceptual:** Es pericia para coordinar e integrar las actividades y los intereses de una organización. Esto implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar como un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Fayol y Katz sugieren que, si bien esas tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá sobre todo del rango del gerente en la Organización. Edward, (1996)

Koontz y Wehrich, (1991) citado por Heinz, (2007) incluye una cuarta habilidad directiva que es: La Capacidad de Diseñar Soluciones.

Alfred Marshall, (1890) citado por Veciana Verges, (2002) planteó también la hipótesis de que la función directiva constituye un cuarto factor de producción, junto a la tierra, el capital y el trabajo. Decía: "En la mayor parte de los negocios del mundo moderno, las tareas de dirigir la producción de manera que un determinado esfuerzo pueda ser más efectivo en cubrir necesidades humanas, tiene que ser descompuesto y asignado a un cuerpo especializado de directivos u hombres de negocios"

Para Valls, (2010) las habilidades directivas se pueden clasificar en tres grandes grupos que son:

- **Habilidades muy valiosas de gestión de uno mismo que permiten avanzar en el mundo del trabajo:**
  - Toma de decisiones y resolución de problemas
  - Diseño de la propia estrategia profesional
  - Gestión del tiempo
  - Gestión del estrés
- **Habilidades para interactuar con éxito con otras personas:**
  - Interacción personal y comunicación

- Negociación
- Asertividad
- Gestionar a su jefe
  
- Habilidades de dirección de personas:
  - Liderazgo
  - Motivación
  - Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
  - Capacidad para realizar presentaciones en público

Según Peter Drucker, (1954) citado por Stein, (1999) propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: 1. Fijar objetivos. 2. Organizar. 3. Comunicar y motivar. 4. Medir y evaluar. 5. Desarrollar y formar personas.

Para la autora Berta Madrigal, (2006) las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Whetten y Cameron, (2005) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, agrupadas en tres grupos: 1. Habilidades personales 2. Habilidades Interpersonales y 3. Habilidades grupales, las que se expresan en las siguientes variables:

- Habilidades Personales
  - Solución analítica y creativa de problemas
  - Manejo de Estrés
  - Desarrollo de Autoconocimiento
  
- Habilidades Interpersonales
  - Manejo de conflictos
  - Motivación de los colaboradores
  - Comunicación de Apoyo
  - Ganar poder e influencia
  
- Habilidades Grupales
  - Facultamiento y delegación
  - Dirección hacia el cambio positivo
  - Formación de equipos eficaces

Mosley, Megginson y Pietro (2005), citado por Cetina, (2010) por otro lado proponen que un jefe debe de contar con: a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas; c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las

cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y; d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

### **Dirección y Legitimidad.**

La legitimidad se puede conceptualizar como la creencia de que las autoridades son apropiadas, correctas y justas. Tyler, (2006); como la propiedad, de una autoridad o institución, que lleva a las personas a sentir que esa autoridad o institución tiene el derecho de ser obedecida. Sunshine y Tyler, (2006). La literatura sugiere que tener legitimidad, influye en el grado en el que las autoridades son o no efectivas. Rodríguez Bailón, (2000). De tal manera que, la percepción que tienen los miembros del grupo sobre qué tan adecuado es su jefe para ocupar ese puesto, qué tanto merece el respeto de su gente y la forma en que se desempeña en el cargo que ocupa, pueden ser considerados como algunos indicadores de legitimidad, es decir de considerar que merecen el puesto y por tanto tienen el derecho de ser obedecidos.

Éste sentimiento de obligación por parte de los subordinados, no está simplemente relacionada con los instrumentos de recompensa y castigo poseídos por la autoridad, sino que se refiere a la propiedad de la misma que lleva a las personas a sentir que merecen ser obedecidas. Para French y Raven (en Tyler, 2006), una característica importante de la legitimidad, es que sea percibida como una norma o valor internalizado.

Para Ridgeway y Berger (1986), las creencias relacionadas con el tener poder en función de poseer las habilidades o características necesarias para ostentarlo, favorecen la construcción de acuerdos sobre la legitimidad, de tal manera que, ser visto como capaz, legitima el poder. De acuerdo con Boyatzis en Furnham, (2001), y Mosley, Megginson y Pietro (2005), el contar con las habilidades necesarias para ocupar el puesto de jefe, influye para que los subalternos acepten con mayor facilidad la autoridad de éste, es decir, no basta con que realmente los jefes cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los subalternos perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

## **4 CONCLUSIONES**

El estudio del "liderazgo" y las "habilidades directivas" no es un tema nuevo en la administración, pues como se demuestra en la revisión documental, el ejercicio del liderazgo ha estado siempre relacionado con el progreso y consecución de los objetivos de las organizaciones y las comunidades.

Desde la misma época del surgimiento de la administración como disciplina científico social, ya se mostró interés por conocer y determinar aquellas características o cualidades que debe poseer un buen líder. Sin embargo, en la administración científica, el rol del líder estaba supeditado a las funciones de supervisión, autoridad y control, pues el objetivo de la dirección era garantizar la eficiencia y la optimización de los recursos desde la perspectiva marginal.

A partir del surgimiento de la administración del talento humano, entendido como el recurso más valioso de una organización, es donde surgen las teorías del liderazgo basado en los rasgos, la contingencia y las teorías modernas que caracterizan al líder no solo como el que ejerce poder y autoridad, sino aquel capaz de inspirar y motivar a sus subordinados.

Posteriormente, de estas teorías y de manera más práctica y técnica, surgen las habilidades directivas como elementos que ayudan a describir aquellas cualidades, rasgos y elementos indispensables que debe poseer todo líder.

Para efectos metodológicos, los autores consideran al líder y al directivo como el mismo actor, siendo el término "líder" mucho más amplio, mientras que la palabra "directivo" se usa en el plano empresarial y organizacional.

Los últimos modelos de estudio de las habilidades directivas, a más de clasificar dichas cualidades en personales, interpersonales y grupales, cuestionan el reconocimiento o identificación de las mismas desde la legitimidad. Es decir, que tan reconocibles pueden ser éstas desde los diversos actores implicados. Por lo tanto, es cuestionable el hecho de que esta identificación se la realice exclusivamente desde la autodefinición del líder.

Por otro lado, en las teorías revisadas ninguna incluye elementos como el entorno social que puede modificar culturalmente la apreciación del líder y su ejercicio en sus subordinados y colaboradores. Aspectos como la realidad de los países, su historia y su relación con la autoridad, pueden provocar apreciaciones distintas de región a región. Así como también el tipo de organización y quienes son los que valoran esas habilidades. Para que esta valoración sea completa, se recomienda incluir estos aspectos en los estudios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allport, G.W. & Odbert, H.S. (1936). "Trait-Names: A Psycho Lexical Study". Psychological Monographs.

Aroca Llerena, M. A., & DT Villalva, R. (2014). " Las Habilidades Directivas y su incidencia en el Desarrollo Empresarial de la Empresa de Calzado Gamos".

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership". Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Bateman Thomas/Snell Scott. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal A. (2010). "Metodología de la Investigación" Prentice Hall, México.
- Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. (1964). "The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People". Houston, Texas Gulf Publishing Company.
- Buchele, R. (1977) *Management of Business and Public Organizations* McGraw-Hill
- Burns, J.M. (1978). "Leadership". New York: Harper & Row.
- Cattell, R.B. (1965). "The Scientific Analysis of Personality". Baltimore: Penguin Books.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). *Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. Psicoperspectivas*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador - CONEA. (2009). *Evaluación del Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Quito.
- Cowley, W. H. (1928). "Three Distinctions in the Study of Leaders". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 23(2), Jul 1928
- Estrada, M. R. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas (Vol. 6)*. Editorial El Manual Moderno.
- Edward, S. J. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Fiedler, F. E. (1967). "A Theory of Leadership Effectiveness". (p.13). New York: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press
- García, M. J. G. (2006). *Habilidades directivas. Innovación y Cualificación*.
- Gómez, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Heinz, K. H. (2007). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957) "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire." In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Editors), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88, 1957.

Hersey P, Blanchard KH. (1969). "Management of Organizational Behavior". Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Juan, M. I., Coscollar, À. D., Dolz, C. D., & Ortega, C. F. (2014).

Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Ediciones Paraninfo, SA.

Katz, D., Maccoby, N., Morse, N & Nacy C. (1950). "Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation". Survey Research Center, University of Michigan. Institute for Social Research.

Koontz, H., Wehrich, H., & O'Donnell, C. (1991). *Elementos de administración*. McGraw-Hill.

Likert, R. (1961). "New Patterns of Management". New York, McGraw-Hill

Luis, R. V. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo*. Ideaspropias Editorial SL.

Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México. Mc Graw Hill.

Mayo, Elton (1933). "Human Problems of an Industrial Civilization". New York, Macmillan Co.

McGregor, D. (1960). "Human Side of Enterprise". New York, McGraw-Hill,

Moya, J. P. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Ediciones Díaz de Santos.

Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). *Competencias directivas en escenarios globales*. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.

Puchol, L. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. Díaz de Santos

Ridgeway, C. L. y Berger P. (1986). *Expectations, legitimation and dominance behavior in task groups*. *American Sociological Review*

Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson educación.

Rodríguez-Bailón, R. (2000). Factores socio-estructurales en la formación de impresiones. Efectos del poder y su legitimidad en la estereotipia y los juicios sociales. Tesis doctoral. Universidad de Granada.

Stein, G. (1999). El arte de gobernar según Peter Drucker. España: Gestión 2000.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern". Harvard Business Review

Tyler, T.R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. Annual Review of Psychology

Taylor, Frederick Winslow (1911). "The Principles of Scientific Management". New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers.

Valls, A. (2010). 12 habilidades directivas clave. Barcelona: Grupo Planeta.

Veciana Verges, J. (2002). Función Directiva. México: Alfaomega.

Whetten, D. y K. Cameron, (2005) Desarrollo de habilidades directivas. México Pearson Prentice Hall

Wiggam, Albert E. (1931). "The Biology of Leadership". In H.C. Metcalf (Ed.), Business Leadership. New York: Pitman

Woods, Frederick A. (1913). "The Influence of Monarchs. Steps in a New Science of History". New York. The MacMillan Company.