

**Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña  
UNPHU**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Contabilidad y Auditoría**

**"LIDERAZGO PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS"**



**MÓDULO: TEMAS SELECTOS EN GESTIÓN POR PROCESOS**

**INFORME FINAL PRESENTADO POR:**

Ana Mercedes Rodríguez Aracena  
Tiare Damilka Quiñones Rodríguez

**Para la Obtención del Grado de:  
Licenciados en Contabilidad y Auditoría**

**ASESOR:**

EDWARD IRIZARRY, MS., MAE

**La Vega, República Dominicana  
Septiembre 2014**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**PROPUESTA INFORME FINAL**

FECHA: \_\_\_\_\_

**1.- PARA EL SEMESTRE:**           **03 - 2014 -2014**

**2.- NOMBRE DEL MODULO:** TEMAS SELECTOS EN GESTIÓN POR PROCESOS

**3.- TEMA DEL INFORME FINAL:** " LIDERAZGO PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS"

**4. NOMBRE DEL DOCENTE TEÓRICO:** EDWARD IRIZARRY, MS., MAE

**PRESENTADO POR:**

ANA MERCEDES RODRÍGUEZ ARACENA	2012-1057
TIARE DAMILKA QUIÑONES RODRÍGUEZ	2012-2590

TEMA APROBADO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

TEMA MODIFICADO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

TEMA RECHAZADO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR CURSO MODULAR**

\_\_\_\_\_  
**DOCENTE TEÓRICO**

<b>ÍNDICE</b>		<b>pag</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....		i
<b>DEDICATORIAS</b> .....		v
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....		ix
<b>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO PERSONAL</b>		
1.1. Origen del Liderazgo.....		1
1.2. Concepto Liderazgo.....		2
1.3. Tipos de Liderazgo.....		5
1.4. Concepto de Liderazgo Según Expertos en La Materia.....		8
1.5. Características Generales del Liderazgo.....		10
1.6. Componentes del Liderazgo.....		11
1.7. Diferencia Entre un Líder y Jefe.....		12
1.8. Evolución de las Teorías del Liderazgo.....		13
1.9. Dimensiones del Liderazgo.....		17
1.9.1 Liderazgo Interpersonal.....		17
1.9.2 Liderazgo Impersonal.....		18
1.9.3 Liderazgo Personal.....		19
1.10. Importancia del Liderazgo Personal.....		21
<b>CAPÍTULO 2. “ANÁLISIS Y EFECTOS DEL IMPACTO LIDERAZGO PERSONAL EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS”</b>		
2.1. Antecedentes de Gestión de Negocios.....		24
2.2. Conceptos Básicos de Gestión de Negocios.....		25
2.3. Importancia de la Gestión de Negocio.....		27
2.4. Evolución de la Gestión de Negocio.....		29
2.5. Tipos de Negocios.....		30
2.6. Requisitos del Gestor de Negocios.....		35
2.7. Efectos de la Gestión de Negocio.....		35
2.8. Ventajas de un Plan de Negocios.....		36
2.9. Gestión por Proceso en un Mundo Globalizado.....		38
2.10. Liderazgo Personal y su Impacto en Gestión de Negocios.....		40
2.11. Ventajas del Liderazgo Personal en la Gestión de Negocios.....		13
<b>CAPITULO 3. “LIDERAZGO PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS EN ALAVER”</b>		
3.1. Historia Empresarial.....		45
3.2. Pensamiento Estratégico.....		47

3.2.1. Visión.....	47
3.2.2. Misión.....	47
3.3. Unidad Estratégica de Negocios en ALAVER.....	48
3.4. Análisis y Valor de la Cartera de Negocios.....	49
3.5. Nuevas Áreas de Negocios y Estrategias de Crecimientos.....	50
3.6. Estrategias Competitivas Actuales.....	52
3.7. Liderazgo Personal en la Gestión de Negocios de Alaver.....	53
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios todo poderoso** por haberme dado día a día la sabiduría y fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo. Gracias a ti mi Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado porque hiciste realidad este sueño que tanto desee.

**A Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU):** por ser mi lugar de estudio, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

**A mi Asesor:** Edward Irizarry por formar parte de esta investigación de una manera responsable. Gracias por guiarme. Sin usted esto no habría sido posible.

**A mi madre Celestina Veloz Pichardo** por ser amiga, compañera que me ha ayudado a crecer, por el gran amor y devoción con que siempre ha permanecido mi lado a pesar de los obstáculos y barreras que se podían presentar. Gracias por confiar en mí.

**A mis abuelos Martin Veloz y Mercedes Pichardo** por ser un padre y una madre por llenarme de fortaleza cuando me sentía caer y con sus palabras sabias. Gracias por amarme y criarme en un hogar lleno de amor.

**A mi prima y hermana Neris Delgado Veloz** por darme la oportunidad de trabajar y estudiar entendiendo cuando tenía que ausentarme. Estoy

inmensamente agradecida este título te lo debo a ti. Gracias por ser esa persona especial.

**A mis tíos Martina Veloz, Martin Veloz Y Nelson Veloz** por su paciencia y por nunca negarse cuando necesite de su ayuda y apoyo sin importar la hora y el sacrificio que podía causarle.

**A mis amigos Stephanie Bautista y Alex Bueno** por ser amigos incondicional que más que su ayuda económica me brindaron una ayuda emocional diciéndome tu puedes no te rindas podrás alcanzar tus metas. **Gracias Jaime Rafael** por esas palabras sabias que fueron guardadas en mi cerebro y fueron ese timón que me guiaron durante el transcurso de conocerte los quiero.

**A la asociación ALAVER** por darnos la información necesaria y por haber colaborado en el momento que le solicitamos

**Ana Mercedes Rodríguez Aracena**

## AGRADECIMIENTO

**En primer lugar a Dios** por ser merecedor y digno de toda alabanza y gloria, por haberme dado la fuerza suficiente en el desarrollo de este monográfico.

**A mi madre Mhirta** por haberme dado el apoyo necesario, por todos los sacrificios que tuvo que hacer para pagar mis estudios, por siempre esperarme despierta hasta que yo llegara, por nunca cansarse de orientarme cuando me deprimía y por enseñarme que para llegar hay que sacrificarse

**A Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU):** por darnos la oportunidad de aprender las cátedras que me sirvieron de base para llegar a la meta deseada así como a mis profesores: que sabiamente me orientaron por el sendero del saber, con amor y cariño.

**A mi Asesor: Edward** por sus sabias y oportunas observaciones durante el proceso.

**A mi compañera de monográfico: Ana** por el cariño y amor que siempre me demostraste cuando yo necesitaba de tu ayuda, porque a pesar de ser mi compañera eres una amiga maravillosa y cuando estuve enferma siempre te preocupaste por ayudarme a ponerme al día con mis estudios

**A mi amiga: Cynthia** porque nunca me dijiste que no cuando te necesite y porque con tus palabras de alientos me ponías los pies en la tierra y me asías ver la realidad de lo que estaba viviendo

**A mi compañera de monográfico** amiga porque juntas logramos nuestra meta y porque el trascurso de nuestros estudios hemos creado un hermoso lazo de unión donde mis logros son de alegrías para ti y viceversa

**A ALAVER** por darnos la información necesaria y por haber colaborado en el momento que le solicitamos

**Tiare Damilka Quiñones Rodríguez**



## DEDICATORIA

Dios todopoderoso dedico este y todo mis logros para que con su gran bondad me ayude a lograr todas las metas propuestas en mi vida, así como a estas personas: gracias por ser importante en mi vida, por estar siempre listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado todo mi cariño este trabajo se lo dedico a ustedes: Celestina Veloz, Mercedes Pichardo, Martin Veloz.

**Dedico este trabajo a Yoneiris Veloz Marte** que llena mi vida de alegría que me admira por lo que yo hago, y que me daba el ánimo para seguir, eres mi ángel de la guarda, la cual siempre estuvo ahí esperándome despierta hasta que llegara a casa. Te quiero mi niña.

**También a mis primos Rossi, Marileny, Mary, Luisa, Pedro E Ivelise.** Son personas especiales que siempre me brindaron las palabras necesarias para sentirme mejor cuando más lo necesitaba, en los momentos más difíciles de mi carrera y sobre todo de mi vida, y me hicieron entender que para lograr la meta se necesita de sacrificios.

**A mi amiga Stephanie Bautista** esa amiga que no le importo nada con tal de ayudarme para llegar donde estoy hoy, con su apoyo de amiga y económico hoy puedo contar con ella para servirle a la humanidad.

**A mi amiga del alma y Compañera de Monográfico Tiare Damilka Quiñones:** por haberme apoyado mutuamente en nuestra formación profesional contigo viví momentos difíciles pero logramos superarlo. Aprendimos el sentido de la sinceridad y tolerancia. Te Quiero Mucho.

**A las Profesoras: Marisol Reyes y Patricia Núñez** gracias por su amistad y por los conocimientos que me transmitieron en el transcurso de mis estudios y de mi vida. Hoy como les prometí mostrarle mi trabajo y recordarles que siempre soy y seré la misma Ana como siempre se los dije. Gracias por su preocupación por mí. Las Quiero Mucho.

**A mis amigos** que en algún momento estuvieron a mi lado y que incidieron mucho cambio en mí como persona. Gracias por su comprensión y amistad sin nada a cambio Dominga, Idalmi, Aracelis, Lisbet, Carmen, Agustín, Marisol, Enersida, Jennifer.

**Ana Mercedes Rodríguez Aracena**

## DEDICATORIA

Las palabras de este monográfico están dirigidas a aquellas personas que creyeron en mí, que contribuyeron para hacer posible esta realidad

**A Dios:** a ti amado padre por ser el dador de vida, porque gracias a tus bendiciones, salud, fortaleza y fe pude lograrlo.

**A mi “Padre Inmemoria”:** a ti Damián porque aunque no estabas conmigo siempre llevaba en mi corazón la imagen de tu sonrisa de orgullo que mostrabas cuando veías que pasaba de curso con buenas calificaciones y eso me sirvió de inspiración para no dejarme vencer por las adversidades. Te extraño.

**A mi madre Mhirta:** porque este logro más que mío, es tuyo también.  
Te amo

**A mi primos/as:** Lenny, Laira, Wimer, Leisther, Stephanie porque les quiero como mis hermanos y deseo que este logro le sirva de inspiración para lograr sus metas. Los quiero.

**A mis tías:** Mercedes, Alexandra y Mónica: porque sé que para ustedes soy como una hija y que este logro es de orgullo para ustedes gracias.

**A mi abuela Griselda:** porque siempre me dijiste mi niña tengo la ropa guardada para ponerme el día de tu graduación y eso me llenaba de fuerzas para continuar. Gracias Mama.

**A mis compañeros de estudios:** Jennifer, Joselito, Agustín, Esther, por siempre compartir la experiencia del saber. Gracias.

**A mis amigos:** Norma, Cynthia, Bienvenido, Jaime, Chavín, Anet, Iris, Mabelin, Mabelin, Estefany, Irma, Emmanuel, Arisleida, Jean Carlos, Arin, Luis y Alex, por siempre compartir los momentos de felicidad y tristezas juntos, para que este logro les dé las esperanzas de luchar por lo que anhelan. Los quiero mucho.

**A mis hermanos en Cristo:** a todos ustedes porque a pesar de no tener mucho conociéndole le tomado mucho aprecio y sé que este logro le llena de alegría como si fuera suyo. Gracias y que Dios le bendiga

**Tiare Damilka Quiñones Rodríguez**

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación consiste en el estudio del Liderazgo Personal y Gestión de Negocios. Tomando en cuenta que el Liderazgo Personal es la capacidad de definir donde queremos llegar tanto a nivel personal como empresarial siendo este un recurso fundamental en el éxito de la gestión de negocios.

En la actualidad son muchos los eventos que se relacionan con el concepto de Liderazgo, sobre todo dentro del ámbito empresarial, donde se puede llegar a tener la impresión de que se trata de una cualidad reservada para unos pocos.

El Liderazgo debe ser entendido como un concepto que afecta a la persona en su concepción general, asumiendo que la aplicación de ese Liderazgo personal conllevará formas de aplicación distintas según el ámbito concreto donde se ejerza: en la familia, en la empresa, en lo social... etc. Hay que entender que un líder siempre se mantiene en un constante aprendizaje, aprende a escuchar a los demás, hace un esfuerzo por aprender nuevas habilidades, se mantiene en un constante entrenamiento, a la vez que desarrolla su conocimiento. Su principal visión es que entre más aprenden menos saben, y algo importante es que la motivación para aprender y crecer proviene de ellos mismos.

Las empresas de hoy han tenido un gran desarrollo, debido en parte a los avances tecnológicos, debido a esto necesitan de un líder, porque se entiende que un líder es aquel que tiene la capacidad de influir en el comportamiento humano. Pero por su posición, el verdadero liderazgo, el que queremos que se refleje aquí, no es el proceso de obligar a lo demás de hacer lo que hay que hacer, sino el arte de lograr que los demás quieran hacer eso, a través de la persuasión y con el ejemplo personal.

Este proyecto tiene como objetivo determinar la importancia del liderazgo personal y su impacto en la gestión de negocios. Los objetivos específicos que han sido planteados para alcanzar ese propósito son, en primer lugar identificar el nivel de impacto del liderazgo personal en la gestión de negocios, en segundo lugar analizar las ventajas y beneficios que ofrece el liderazgo personal en el proceso empresarial, y por tercer lugar, conocer los logros y avances que ha tenido la Asociación La Vega Real (Alaver) tomando en cuenta la importancia del liderazgo personal y su impacto en la gestión de negocios.

## CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO PERSONAL

### 1.1 Origen del Liderazgo

Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. Más tarde, casi 200 años después, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti<sup>1</sup>, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

---

<sup>1</sup> Duiker, William J. & al. World History: Volume I: To 1800, 5th ed., p. 78. Thomson Higher Education Publishing, 2006.

Stodgill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica<sup>2</sup>. Actualmente es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

Después de la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento.

Se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

## **1.2 Concepto de Liderazgo**

Liderazgo son las cualidades que caracterizan a un líder; es el arte de influir con ideas u opiniones en un número finito de personas. Liderazgo lo tiene todo

---

<sup>2</sup> Raliph M. Stodgill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo



aquel que trata de entender el interés y las capacidades de los demás a nivel individual o de grupo; y en función a eso está dispuesto a asumir la responsabilidad de conciliar los intereses individuales y decidir, según sea necesario, para alcanzar los objetivos del grupo, de modo que cada quien individualmente se beneficie en mayor grado, que si actuara de forma aislada.

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo.

Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad. Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996).

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996), algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella.

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo (Ginebra, 1997).

El líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto

de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

### **1.3 Tipos De Liderazgo**

El liderazgo es algo muy importante dentro de la empresa, ya que sin un buen líder es muy complicado que una empresa funcione correctamente, y sin embargo un buen líder puede ofrecer resultados extraordinarios o simplemente buenos, y es que la relación del líder con los trabajadores va a ser uno de los principales factores que ofrezcan el éxito o el fracaso de la empresa por encima de otros aspectos.

#### **a. Liderazgo Empresarial**

El liderazgo empresarial consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.

#### **b. Liderazgo Autocrático**

Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige,

controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño

#### **c. Liderazgo Democrático**

El líder democrático toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores.

El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

#### **d. Liderazgo Lateral**

Este liderazgo consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa. Consiste en que se es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango.

#### **e. Liderazgo Situacional**

El líder situacional dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus

colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando. El liderazgo situacional es un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o personas en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento.

#### **f. Liderazgo Carismático**

El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que ofrece o a sus capacidades. Les cuesta más llevar relación con personas con la motivación para el logro elevada.

#### **g. Liderazgo Paternalista**

El líder paternalista tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que

trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.

En este caso, el líder ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre “paternalista” indica. Su papel de líder hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con su deber. Al igual que los líderes autocráticos estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

#### **h. Liderazgo Laissez Faire**

Este líder es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con apoyo del líder sólo si lo piden.

### **1.4 Concepto de Liderazgo Según Expertos**

#### **a. El autor RICHARD L. DAFT, en su libro La Experiencia del Liderazgo**

Define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos

básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

- b. **DUCKER PETER F.** Liderazgo.- “es cualquier intento que se haga por influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas por cualquier razón.”
- c. **TERRY GEORGE.** Liderazgo.- “es la actividad de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas”.
- d. **LITTER JOSEPH.** Liderazgo.- “Es el proceso para influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”.
- e. **KOONTZ Y O’DONNEL.** Liderazgo.- “es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común” .
- f. **CHIAVENATO IDALBERTO.** Liderazgo.- “la cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo”.
- g. Según **JOHN C. MAXWELL** establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.
- h. **SEGUN MADRIGAL T.:** El Liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.
- i. **SEGUN SCHEIN.H.:** El Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembro.

- j. **SEGUN DAVIS K.:** el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.
- k. **Según el Diccionario De La Real Academia:** el liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.
- l. Según **GIBSON** y otros: el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

### **1.5 Características Generales del Liderazgo**

Frecuentemente nos encontramos a los líderes y los especialistas en la dirección de las organizaciones. Para ser considerado un verdadero líder se debe:

- a. Tener carácter de miembro del grupo que encabeza. El líder debe compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar los objetivos comunes.
- b. Poseer rasgos predominantes. Ser el más brillante, ser el mejor organizador, ser el que posee más tacto, ser el más arriesgado, ser el más agresivo, más santo o más bondadoso, aunque es necesario reconocer que cada grupo necesita su líder ideal, por lo tanto no puede haber una característica única para cada líder de grupo.
- c. Organizar, además hay que dirigir, vigilar y motivar a los miembros del grupo a lograr determinadas acciones según la necesidad que se tenga.
- d. Tener carisma. La habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder. Un líder con carisma permite ganarse al equipo de



trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa. El carisma te hace único y atractivo para los demás; aprende a sacar partido de ello. El líder siempre sobresale por encima del resto.

- e. Demostrar que se tiene verdadera capacidad para ser líder.
- f. Aceptan la responsabilidad por su éxito.
- g. Aprenden a desarrollar sus potencialidades y talentos.
- h. Son personas de acción.
- i. Están llenos de entusiasmo, poseen una gran disciplina, son perseverantes, tienen un gran enfoque de la situación. muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como una meta positiva tanto para ellos como para la organización.
- j. Sabe con que cuenta en el arsenal de aptitudes, habilidades y fortalezas.
- k. Está consciente de sus debilidades y aprende a corregirlas.
- l. Honestidad: la última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada.

## 1.6 Componentes del Liderazgo

- a. **Carisma o influencia idealizada.** El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que

los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

- b. **Motivación inspiracional.** El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.
- c. **Estimulación intelectual.** El grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver como se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.
- d. **Atención personal e individual.** El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución de cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y la autoestima – y al hacerlo seguidores inspira al logro ya la expansión.

### 1.7 Diferencia Entre un Líder y Jefe

La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen. El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa: la empresa lo ha colocado al frente del equipo. El líder recibe su autoridad del propio equipo: diversos factores (carisma, personalidad, entrega, energía, etc.) le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores.

Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea

capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo humano.

Un defensor de su equipo, que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores. Una persona que se preocupe por el bienestar de su gente, que nunca les deje en la estacada. Si se produce un fallo él lo asumirá de cara al exterior, nunca echará las culpas a un colaborador (internamente si pedirá responsabilidades). Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente. Tendrá que ser un organizador nato, conseguirá que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos.

Los jefes por lo general acostumbran contar las actividades que realizan a las personas de su equipo. En cambio un líder enfocaría el mismo tema desde otro ángulo. En lugar de un control excesivo y reuniones sin sentido, generaría instancias para aumentar la calidad del trabajo en lugar de la cantidad.

A la hora de referirse a los éxitos un jefe suele hablar de “Yo” o “Gracias a mi” en cambio cuando se generó un problema suelen referirse a “ellos”. Por su parte, los líderes son aquellos que asumen como propios los errores que cometieron las personas que trabajan en su equipo o sección de una empresa y buscan un camino para solucionar el problema.

## **1.8 Evolución de las Teorías**

### **a) Teoría del Gran Hombre**

En un principio el estudio del liderazgo se basó en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006).

Sobre esta teoría no hay mucho más que decir, ya que si bien fueron los primeros pasos en los cuales se empezó a estudiar el liderazgo, se habla de esta por un orden cronológico y para lograr ubicarse en una línea de tiempo que más porque sea como tal una teoría.

#### **b) Teoría de los Rasgos**

Pasando ahora a la década de 1920, se puede encontrar la teoría de los rasgos, en la cual gracias a esas primeras hipótesis del gran hombre se realizan estudios sobre cuales eran esas características que distinguían a los líderes de las demás personas (Daft, 2006). Esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes

son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008<sup>3</sup>).

A partir de investigaciones dadas hacia la década de 1920 se trato de profundizar sobre el comportamiento de los lideres, sus rasgos y características particulares, los elementos que fueron evaluados fundamentalmente fueron algunos como la inteligencia, la estatura y la energia que estos transmitian. Esto con el fin de identificar quienes realmente eran lideres y quienes podian ser formados para ello.

### **c) Teoría del Comportamiento**

Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros.

Según Lupano y Castro (2008), esta teoría del comportamiento tuvo un auge considerable entre la década del cincuenta y del sesenta, gracias a unos estudios realizados en la Ohio State University, los cuales arrojaron como resultado dos categorías por las cuales los seguidores son susceptibles a la conducta del líder; estas categorías son:

---

<sup>3</sup> Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor, Lupano y Castro, 2008

- a. **Iniciación de estructura:** conductas orientadas hacia el logro de objetivos; esta categoría se basa en la organización del trabajo, establecer la estructura dentro del contexto laboral, asignar los roles y obligaciones.
- b. **Consideración:** esta categoría se basa en el mantenimiento de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo respeto, confianza y un clima de camaradería.

#### **d) Teoría de la Contingencia**

Continuando con la evolución de los estudios sobre el liderazgo, se encuentra la teoría de la contingencia, en la cual, al igual que la teoría del comportamiento, junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan.

Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo.

#### **e) Teoría de la Influencia**

Siguiendo ahora con la penúltima teoría de este estudio, la teoría de la influencia, se puede encontrar que el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma.

El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar

esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico.

Según Zárate y Matviuk (2012), la inteligencia emocional jugará un papel importante en la dirección de los seguidores, ya que esta cualidad tiene relación directa con la salud física y mental de las personas y el desempeño laboral del grupo, sobretodo en situaciones con altos grados de contenido emocional.

#### **f) Teoría de las Relaciones**

Finalizando con la teoría de las relaciones, se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias se empiezan a dar desde la década de mil novecientos ochenta.

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas

### **1.9 Dimensiones del Liderazgo**

#### **1.9.1 Liderazgo Interpersonal**

Los líderes triunfan más que por su esfuerzo, gracias al esfuerzo de sus seguidores. Una de las tareas básicas del líder es facilitar una contribución motivada y productiva. Esto supone invertir en personas y recursos, mediante la atracción de talento y el compromiso decidido. La calidad de las relaciones del

líder con los liderados es la piedra angular que hace girar los resultados hacia cuotas de excelencia y rendimientos elevados, o por el contrario, a cubrir el expediente, si dichas relaciones no gozan de una adecuada salud.

Otra de las interacciones que mantiene el líder a nivel interpersonal es con sus colaterales, es decir, otros líderes, quienes ejercen tanta influencia como él en su ámbito de actuación correspondiente. Necesitamos, como ya hemos visto, líderes a todos los niveles, es decir, que los líderes están obligados a colaborar entre sí. No se espera que los líderes entren en competencia. Si los celos profesionales llevan a una lucha por el liderazgo, querrá decir que no se admite un liderazgo horizontal que se precisa para afrontar los retos que nos proponen los nuevos modelos organizativos.

### **1.9.2 Liderazgo Interpersonal**

A menudo la empresa se contempla únicamente desde la dimensión impersonal de la tarea, como un ejercicio más o menos complejo de estrategia y de administración de recursos.

Los directivos se enfocan entonces hacia lo que son resultados de rentabilidad (proporcionar la máxima retribución a los accionistas), dejando a un lado otras dimensiones (personal e interpersonal) y secuencias (plataforma y proceso).

### **1.9.3 Liderazgo Personal**

Es la capacidad de guiar mi persona, demostrando que soy capaz, transmitiendo lo mejor de mi ser a otros y desprendiéndome de la sabiduría adquirida con el tiempo. Es cómo me proyecto en mi entorno, con fortalezas y



debilidades, irradiando en los demás esperanza y alegría, como una fuerza movilizadora, generando así satisfacciones compartidas, para ayudarnos a ser mejores personas, con mística y pasión, respetando a los demás y buscando la confianza que me conecta con mi yo interior, haciendo posible lo imposible, hasta llegar a sentir que estoy gritando de felicidad, dándole sentido a mi vida, movida por el corazón, sirviendo a los demás y permanentemente iluminado, en un equilibrio permanente entre dar y recibir.

El liderazgo es un rasgo que sin duda debe hacer parte de nuestra personalidad y carácter para llevar a cabo de manera satisfactoria el camino del Desarrollo Personal. Muchas personas han tratado de tergiversar la definición de liderazgo, algunos han promovido que consiste en manipular e imponer en otros por encima de sus propios deseos, pensamientos, sentimientos, etc.

Otros en cambio, atribuyen a alguien la cualidad de ser líder y se vuelven tan idealistas que lo ven como un ser perfecto, el cual un día (en su condición de humano) se equivocó y convierte automáticamente en un traidor para esos que lo veían como alguien superior.

Pero bueno, dejando de lado todo esto, quisiera que conozcas lo que personalmente pienso del liderazgo. El liderazgo, considero que es el reflejo de la decisión, de la confianza, de la seguridad y de la asertividad propia. Esto, tanto para un líder de un grupo, como para un líder personal.

Ahora, en honor al título de este artículo, me enfocaré en el liderazgo personal, en el liderazgo de nosotros a nosotros mismos. En la vida, cada momento hemos de tomar decisiones. Decidimos levantarnos, decidimos

bañarnos, decidimos trabajar, decidimos tener pareja, decidimos comer cierta comida, etc.

El liderazgo, se basa principalmente en la toma de decisiones conscientes, en el criterio que tenemos para decidir entre una u otra cosa.

A veces, el liderazgo se doblega ante otras cosas... Consejos, paradigmas, falta de claridad, falta de confianza, etc. Y esto, nos lleva simplemente a actuar distinto a lo que realmente queremos y más a lo que quieren los demás con nosotros. El camino para llegar al éxito, a la verdadera felicidad, a la libertad y a la calidad de vida, requiere liderazgo.

Necesitas empezar a tomar el control de tu vida, a ser autónomo para decidir lo que te parece que está bien hacer y lo que no... Tienes miles de recursos a tu alrededor que te pueden ayudar a tomar decisiones correctas, ¡Utilízalos! Tu vida depende solamente de ti, solo en ti está realmente claro lo que quieres... Aprende a conocerte, confía en tu intuición, confía en tus decisiones, en que puedes tomar el mejor camino, en que puedes hacer las cosas bien.

El liderazgo personal es una cualidad del hombre, entretejida en la trama de tu vivir cotidiano, sin importar profesión, vocación o campo de trabajo. Por ello se ha podido de alguna manera definir lo que es el liderazgo: la voluntad personal de tener significación".

Esta voluntad está íntimamente relacionada con las metas y los valores distintivos de cada hombre. Se empieza a tener una visión interior de lo que es el liderazgo personal, cuando hablamos del significado de la vida. El hombre no solamente necesita descubrir algún propósito para vivir; necesita expresarle. Si no

lo hace, la voluntad de vivir se hace vaga y nebulosa. Muchos hombres mueren en vida porque no tienen voluntad de significación. Por ello, el liderazgo personal emplea los talentos y habilidades que cada uno tiene. 'Así una. persona se prepara para el liderazgo personal mediante:

- a. Reconocer y creer en sus propias capacidades inexploradas.
- b. Entenderse y desarrollar una buena opinión de sí mismo.
- c. Aprender a generar un amplio suministro de automotivación.

### **1.10 La Importancia del Liderazgo Personal**

Hay que trabajar duro para conocerse a uno mismo, las palabras que recibimos desde pequeños son súper importantes, todos esos mensajes mellan en nuestra consciencia, van formando nuestro carácter, la confianza en uno mismo. La entrega total en lo que hacemos, ir más allá de lo que se espera de nosotros, enfocarnos en el crecimiento como personas, como familia y en nuestros trabajos significa vernos y ver de que manera podemos contribuir a estar mejor, innovar, probar cosas diferentes, hacer las cosas diferentes.

Las instituciones o empresas que avanzan centran su atención y enfocan sus resultados en fortalecer la coherencia entre la vida de sus líderes y los principios que fundamentan o sustentan el servicio que ellas ofrecen a sus sociedades. Pero este objetivo no es posible sin una atención particular del líder hacia “sí mismo”, o hacia lo que plantea Peter Drucker<sup>4</sup> (2001) “gerenciar la propia vida” (p. 8). Es un reto para los grandes visionarios, integrar deliberadamente los

---

<sup>4</sup> Peter Drucker. “gerenciar la propia vida” (p. 8).

valores, el estilo personal de relaciones y la comunicación, con la intencionalidad intrínseca de la organización, sea ésta de cualquier orientación. Aquí radica su capacidad para el cambio, su eficiencia, productividad e impacto potencial. Algunos autores están convencidos de que un liderazgo de excelencia se ejerce desde dentro hacia fuera, es decir, parte del ser del líder y se proyecta a los otros.

Mientras más responsable se es de la propia persona, mayor responsabilidad se podrá tener con los demás. El liderazgo personal es el rol que adopta cada persona de dirigir su propia vida y tomar las decisiones más acertadas. De la calidad de estas decisiones depende la calidad de toda la vida, por tanto vale la pena cultivar las habilidades directivas y aplicarlas a sí mismo. Si el líder no dirige su propia vida, otros la dirigirán por él.

Cuando hurgamos en la vida personal y acciones de los grandes hombres y mujeres líderes de la historia nos damos cuenta de que ha existido un componente que les ha dado valor; podríamos llamar a este componente autodisciplina o autocontrol. Esas personas han agarrado sus vidas y han tomado el control de las áreas que les pueden producir éxitos o fracasos; han tenido muy en claro que su responsabilidad número uno era su propia disciplina y desarrollo personal y han viajado hacia adentro de sí mismas para realizar la tarea más importante de un líder: conocer sus propias fortalezas y debilidades.

Cuando se tiene clara la misión personal, entonces es más fácil encarnar la misión institucional y al mismo tiempo enriquecerla con los valores propios, habilidades y enfoques. Sostengo que la misión y los valores de una institución serán más creíbles en cuanto su líder los encarne con mayor claridad y tenga la

capacidad de hacer que los miembros de su organización también los compartan. A este respecto Blanchard (1997)<sup>5</sup> expresa que “el éxito personal y organizacional se logra mediante el compromiso con una misión y con unos valores compartidos” (p. 12), por tanto es tarea esencial de todo líder, crear en sus colaboradores un clima de valores, los cuales deben ser conocidos, comprendidos y aceptados.

Para alcanzar sus objetivos todo líder necesita una intensa motivación que se deriva de la conciencia de sí mismo; es decir, de la comprensión de las propias emociones y de las respuestas emocionales que elige en cada situación que se le presenta.

## **CAPÍTULO 2. “ANÁLISIS Y EFECTOS DEL IMPACTO LIDERAZGO PERSONAL EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS”**

### **2.1 Antecedentes de Gestión de Negocios**

Los antiguos romanos llamaron gestión de negocios (*negotiorum gestio*) al acto de administración de negocios ajenos, luego extendida a toda clase de defensa de intereses ajenos, sin haber recibido encargo de su titular, y en algunos casos, contra su voluntad.

---

<sup>5</sup> Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma S.A

Estuvo en época de Justiniano regulado como cuasicontrato, asimilándose al mandato, ya que no había ningún acuerdo de voluntades (contrato) que vinculara a las partes, pero sus consecuencias eran similares.

El gestor obligaba al dueño del negocio al que debía rendirle cuentas, entregándole los derechos y sumas percibidas, pero si el dueño se opusiera a los actos del gestor, no debería rembolsarle los gastos. La responsabilidad del dueño con respecto a los terceros, aparecía en el momento de la rendición de cuentas. Hasta entonces el negocio era responsabilidad exclusiva del gestor. El gestor debía obrar con la intención de beneficiar al dueño, o evitarle un perjuicio, y sabiendo que el negocio le pertenecía a esa persona.

El gestor que había iniciado un negocio, debía concluirlo, y respondía, salvo que fuera un familiar del dueño, o el perjuicio que se tratara de evitar muy grave, hasta por la culpa leve. Para solicitar sus derechos, el dueño del negocio contaba con la Actio Negotiorum Gestorum directa, y el gestor, para que se le resarcieran los gastos con la Actio Gestorum Negotiorum contraria.

Si el dueño ratificaba el negocio éste se regía por las reglas propias del mandato. Hay gestión de negocios si se hacen reparaciones en un inmueble de otro, que necesita de esos arreglos, pero no si se construye una casa en un terreno ajeno, pues en la gestión de negocios, el negocio debe preexistir a la gestión.

En lo demás se siguen reglas similares a sus antecedentes romanos, como el principio de que el gerente debe tener la intención de obligar al dueño del

negocio, de que debe terminar su gestión y no dejar el negocio a medias. Se establece su responsabilidad por toda culpa, salvo que haya iniciado la gestión para evitar un grave perjuicio, o por razones de urgencia, o en caso de amistad o parentesco.

El dueño solo responderá por las ventajas obtenidas, si no hubiese ganancias ciertas previsibles. Si a pesar de que el negocio hubiera sido supuestamente beneficioso para el dueño, éste no ratificara la gestión, o fuese un menor o incapaz, cuyo representante no haya ratificado la gestión, o si el gestor creía que el negocio era suyo, o lo hubiera hecho por gratitud, solo será responsable en proporción a los beneficios obtenidos. No podrá pedir el resarcimiento de gastos, salvo que pruebe la existencia de un interés legítimo, quien actuó en contra de la prohibición del dueño del negocio.

## **2.2 Conceptos Básicos de Gestión de negocios**

La gestión de negocios consiste en utilizar todas las herramientas de gestión conocidas y combinarlas para así poder obtener los resultados esperados para el logro de todas las metas que se imponen al iniciar un negocio particular. Si bien no difiere demasiado de lo que es la gestión de empresas, la gestión de negocios quizás pueda resultar un poco más compleja de desarrollar, y esto se debe principalmente a que un negocio particular no cuenta con todos los recursos que posee una empresa.

De todas formas hay tener en cuenta que en la actualidad, el éxito de la gestión de negocios depende pura y exclusivamente de toda la información

contable y financiera que respecta al mismo, ya que contar con un medio que garantice un correcto acceso a ella es clave para poder tomar todas las decisiones necesarias para guiar a la gestión de negocios por el camino que la llevara al logro de los diferentes objetivos.

Como se dijo anteriormente, llevar a cabo una correcta gestión de negocios requiere de ciertos recursos similares a los que se utilizan en la gestión de empresas, pero sin duda el más importante de ellos, es un sistema que permita administrar la información requerida de un negocio para poder llevar a cabo la gestión del mismo.

Es importante que tener en cuenta que la nueva dinámica que posee la gestión de negocios, hace un planteo acerca de la necesidad de considerar a la información como una herramienta fundamental de la gestión, lo que lleva al razonamiento de que la clave para llegar al éxito de un negocio particular es simplemente emplear sistemas de información que faciliten la administración de la información asociada a los movimientos financieros y económicos del negocio en cuestión.

### **2.3 Importancia de la Gestión de Negocio**

Todas y cada una de nuestras actividades de nuestra vida cotidiana tienen que tener un Punto de Partida, que consiste en el establecimiento de un Objetivo en particular o una Meta que consta de la finalidad que se le da a la acción que llevamos a cabo, necesitándose para ello contar además con una Técnica y Metodología en particular, aplicándose esto a muchos órdenes.



A esta forma de trabajo se le suele llamar en el mundo de los negocios como Gestión, un término que seguramente nos sea familiar bajo la forma de Gestión Empresarial, o inclusive aplicado cuando realizamos algún trámite en el cual se nos asigna un Número de Gestión, lo que además permite al usuario realizar un Seguimiento de Gestión y poder efectuar distintos reclamos.

La importancia de la gestión empresarial se amplifica en un mercado competitivo de la garganta cortada y mantener el ritmo frenético de ideas innovadoras. La gestión empresarial es fundamental en lo que hace a la dinámica de una economía de mercado; dicha gestión remite a la capacidad de un individuo, el empresario, de observar escenarios entro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable como para generar en los mismos bienes y servicios. Esto significa que recae en el empresario el rol de dar cuenta de oportunidades económicas y a partir de esta visión movilizar al capital hacia las mismas. Este fenómeno es clave en el capitalismo y ha sido puesto en relieve en distintos textos teóricos de diversos economistas, destacándose entre todos ellos los de Joseph Shumpeter.

La gestión empresarial es la que garantiza que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas, generando además procedimientos que hacen que los costos bajen continuamente y beneficien al consumidor. Gracias a esta actividad, el capital se orienta siempre a producir aquello que la sociedad demanda para la satisfacción de determinadas necesidades, circunstancia que da cuenta de la eficiencia del mercado en lo que respecta a asignación de recursos.

Quizá el aspecto más relevante a considerar es el aumento constante de la productividad que lleva a cabo la actividad empresarial. Esta particularidad fue estudiada y declarada oportunamente por Joseph Shumpeter, economista austriaco que se enfocó especialmente en lo que respecta al impacto de las innovaciones en lo que hace al mercado. Desde su punto de vista, la gestión empresarial se destaca especialmente por buscar innovaciones que se trasuntan en nuevas y mejores formas de producir, innovaciones que generan un quiebre con respecto al pasado. Algunos ejemplos de innovaciones movilizadas por la gestión empresarial que dejaron de lado toda una manera de hacer las cosas son la imprenta, la máquina de vapor o el motor a combustión.

La importancia de la gestión empresarial en el mundo de los negocios ha amplificado por las siguientes razones:

- a. El negocio está creciendo en tamaño a una velocidad rápida: gestión empresarial asegura que una organización se mantenga innovador aún productivo para contrarrestar el crecimiento.
- b. Especialización en trabajo/dominio es una nueva tendencia: gestión de negocio se encarga de todas las áreas específicas y dominios para reclutar el talento adecuado para el trabajo adecuado. Mundo competitivo empresarial: gestión empresarial asegura que la organización se mantiene fiel a su área específica o dominio de conocimientos sin embargo está abierta a nuevas áreas como negocios y veces pueden liderar el camino.

- c. Trabajo: El máspreciado en el negocio es de personas. Gestión empresarial asegura que todas las partes se mantienen en high spirits y se cumplan sus demandas.
- d. Tecnología: gestión empresarial debe estar por delante de sus competidores para que la tecnología está habilitada para producir mejores resultados.

## 2.4 Evolución de la Gestión de Negocios

En las década de los '80 y los '90, la gestión de negocios se desarrollaba en un entorno algo más estable y con una presión competitiva muchísimo más leve que la que se nos presenta en la actualidad; además, la gestión de negocios contaba con ciertas estructuras jerárquicas y centralizadas, que se encargaban de comercializar productos con una larga vida y un alto componente de mano de obra artesanal. No obstante, la modificación tecnológica y sociocultural que ha sufrido el mercado comercial de la actualidad, ha situado a los negocios particulares en entornos que se destacan por su globalización, dinámica y competencia.

Es muy importante que tengamos presente que estas modificaciones han sido productoras de importantes cambios con un profundo impacto en la gestión de negocios, el cual radica en los costos de inventario, los cuales se habían visto muy beneficiados en cuanto a los sistemas tradicionales de contabilidad que se utilizaban para la gestión de negocios, pero en la actualidad, resultan un elemento mucho menos significativo en comparación a los costos directos de comercialización.

Los mismos han ido aumentando su relevancia en cuanto a la gestión de negocios. En segundo lugar podemos decir que los productos que se comercializan por los negocios particulares de la actualidad, poseen un ciclo de vida que resulta mucho más corto que el que poseían los productos comercializados hace algunos años, y también es muy importante que tengamos en cuenta que los factores críticos para el éxito de la gestión de negocios parte de estos cambios anteriormente mencionados, ya que no solo se vinculan a la minimización de los costos, sino que también se encuentran relacionados con aspectos tales como por ejemplo la satisfacción del cliente, las innovaciones en cuanto a los procesos operacionales y productos, la calidad, el plazo de entrega de un servicio, la flexibilidad que se ofrezca y la productividad proveniente de la gestión de negocios.

## 2.5 Tipos de Negocios

Según en manos de quién o quiénes se encuentre el negocio, se puede establecer la siguiente clasificación:

- a. **De propiedad Individual:** en este caso, el negocio tiene un único dueño, que es un individuo, por lo que es este el que tiene la responsabilidad del negocio en su totalidad. Esta forma de llevar adelante un emprendimiento tiene la desventaja de que si no funciona, es el propio dueño el que debe hacerse responsable de las pérdidas económicas que se sufra. La ventaja, en cambio, es que el propietario tiene la posibilidad de tomar todas las decisiones con total libertad, siempre y cuando no viole ninguna ley.

- a. **Sociedad:** a diferencia de los negocios anteriores, estos son propiedad de, dos individuos, por lo que depende de todas las partes la toma de decisiones y las responsabilidades económicas. Para poder concretar una sociedad, los distintos dueños deben firmar un contrato de sociedad donde se aclaran, entre otras cosas, cuáles serán los beneficios para cada uno de los dueños, qué políticas determinarán el funcionamiento de la entidad, durante cuánto tiempo se extenderá la sociedad.
- b. **Sociedad corporativa o corporación:** en esta clase de negocio se caracteriza por tratarse de una entidad jurídica que para el Estado es considerada una persona jurídica que tiene derechos y responsabilidades diferentes a los de las personas naturales, es decir, sus dueños por separado. Por lo general, las sociedades corporativas suelen ser de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), por lo que si el negocio llegara a quebrar, los dueños o accionistas simplemente perderán aquel dinero invertido, no deberán responder con sus bienes personales, y, en el caso de los empleados, perderán sus puestos de trabajo.

### **Los negocios según su rubro**

Teniendo en cuenta a qué se dedican los negocios, se pueden identificar los siguientes tipos:

- a. **De producción:** también conocidos como negocios de manufacturas, estos se caracterizan por especializarse en la transformación de diferentes materias primas para la producción de bienes o productos finales, que luego son comprados por otros negocios, que se dedican a ofrecerlo a

otros consumidores, ya sean minoristas o mayoristas. Algunos ejemplos pueden ser una fábrica de ropa, de zapatos, de papel, de muebles, entre otros.

- b. **De servicios:** estos negocios, en cambio, son los que le ofrecen a la sociedad distintas clases de servicios, como puede ser transporte, energía, peluquería, salud, seguridad, entre otros. Los servicios pueden ser solicitados por un individuo, una entidad o incluso un Estado.
- c. **De extracción:** como su nombre muestra, estos negocios son los que se especializan en extraer diferentes recursos naturales, como puede ser el petróleo, la madera, los granos, la ganadería, minerales, entre otros, para que luego, los productores fabriquen bienes y venderlos a minoristas o mayoristas.
- d. **De ventas al por mayor:** también conocidos como negocios mayoristas, se caracterizan por funcionar como intermediarios entre aquellos que se dedican a la producción de bienes y quienes venden directamente al consumidor final. Para esto, compran en cantidades significativas a los productores y luego las venden, a un precio mayor y en menores cantidades, a los minoristas. Los negocios que se dedican a esto son los distribuidores de alimentos, vestimenta, cigarrillos, bebidas, entre otros.
- e. **De ventas al por menor:** estos negocios, también conocidos bajo el nombre de minoristas, son los que se dedican a vender productos al menudeo al consumidor final, luego de habérselos comprado a los mayoristas. Generalmente, los negocios minoristas cuentan con un local en

donde atienden directamente al consumidor final. En ese mismo local se colocan los productos a vender, se realiza la transacción y se promocionan y ponen a la vista los, para atraer a los clientes. Aquí, los precios son más elevados que los que ofrecen los mayoristas, y además, los clientes no compran en grandes cantidades, sino para el consumo personal. Algunos ejemplos de estos negocios son los kioscos, las zapaterías, los almacenes, las tiendas de ropa, las mueblerías, entre tantos otros ejemplos.

### **Clasificación de acuerdo al modelo**

Teniendo en cuenta el modelo, existen distintas clases de negocios.

Algunos de ellos son los siguientes:

- a. **Por suscripción:** este modelo de negocio se caracteriza por comercializar un producto o servicio periódicamente a un determinado grupo de clientes que se han suscripto para recibirlo. De esta manera, el cliente no tiene que acercarse a un local para solicitar el producto o servicio, sino que este le llega a su hogar o se le ofrece directamente. Esto ocurre por ejemplo con la televisión por cable, Internet, telefonía celular, diarios, revistas, entre otros. Para que este negocio funcione, el cliente deberá abonar el producto o servicio solicitado, por adelantado. Con esta clase de negocios se logra conseguir la lealtad del cliente.
- b. **Remate:** también conocido como “subasta”, este modelo de negocio consiste en la venta de un determinado servicio o producto a partir de la competencia directa. Aquel postor que ofrezca el monto de dinero más elevado será el que finalmente se haga del bien o servicio ofrecido. Esta

oferta puede hacerse de manera pública, lo que permite que el resto de los postores la conozcan y decidan ofrecer un monto mayor, o bien, “a sobre cerrado”, en la que el resto de los postores no pueden conocer la oferta más elevada, por lo que no pueden mejorar la propia para obtener lo subastado.

- c. De **productos atados**: también conocido como el modelo de “el cebo y el anzuelo”, en este tipo de negocios, lo que se hace es ofrecer un producto a un precio muy bajo -“el cebo”-, que incluso puede generar pérdidas, pero que son contrarrestadas al ofrecer productos o servicios asociados o de recambio a un precio mucho más elevado -“el anzuelo”-. Esto ocurre por ejemplo con las impresoras, que pueden ser encontradas a un precio bajo, mientras que los cartuchos que se necesitan para darle uso, son muy costosos. O bien, los repuestos de las máquinas de afeitar tienen un precio mucho más alto que el de la máquina de afeitar.
- d. **Ventas por catálogo**: estos negocios se caracterizan por ponerse en contacto a sus clientes de manera personal y ofrecerle un catálogo en el que se publicitan todos los productos o servicios que tienen a la venta. Luego, si el cliente está interesado en adquirir alguno de ellos se lo solicita al vendedor y este se lo entrega en un determinado período de tiempo o en el mismo momento. Este tipo de negocio es muy común en el área de cosméticos, vestimenta, alimentos, joyas y zapatos, entre otros.

## 2.6 Requisitos del Gestor de Negocios



- a. El gestor debe tener la intención de intervenir en los negocios del dueño.
- b. El gestor debe ser capaz.
- c. Se presume la buena fe del gestor en todo momento.
- d. Debe ser diligente en la gestión.

## **2.7 Efectos de la Gestión de Negocio**

Para fijar los efectos de esta fuente de obligaciones se debe partir de la naturaleza bilateral, de la gestión de negocios por lo tanto, se desprenden obligaciones tanto para el gestor, como para el dueño del negocio. El dueño del negocio para ejercer o hacer cumplir sus obligaciones tiene la acción *Negotiorum directa*, contra el gestor, y al gestor, para hacer cumplir las obligaciones se le acuerda la acción *Negotiorum Gestorum contraria* contra el dueño.

## **2.8 Ventajas de un Plan de Negocios**

El plan de negocios es una herramienta imprescindible para los que quieren llevar adelante un negocio y para guiarlo lo mejor posible. Cuenta con toda la información para valorar el negocio y los lineamientos que serán necesarios para ponerlo en marcha, además tiene una gran cantidad de ventajas que se pueden apreciar antes o después, así que es muy importante cuidar su elaboración lleve el tiempo que lleve.

Algunas de las ventajas que ofrece el plan de negocios son:

- a. Sirve para “contárselo a uno mismo”, para clarificar ante sí mismo lo que se quiere hacer y cómo es bueno para conocer y enfocar los objetivos y metas del negocio llevado a cabo.
- b. Suele ser la forma más eficiente de poner en marcha el negocio
- c. Indica las áreas más importantes a controlar en el negocio
- d. Suele ser muy flexible y adaptable a las circunstancias y en cualquier momento de la vida del negocio o empresa
- e. Permite detectar necesidades y prever ciertos problemas
- f. Ayuda a hacer un uso racional de los recursos
- g. Indica cómo participar más activamente en el mercado en que se adentrará
- h. Sirve de orientación para no perder de vista lo que se esperaba del negocio después de puesto en marcha
- i. Permite imaginar ideas, resultados, soluciones, lo que sea necesario, para transformarlas a la realidad del negocio
- j. Permite reconocer si las ideas se ajustan a la realidad y considerar aspectos importantes del negocio
- k. Sirve como cronograma de actividades para coordinar las tareas de acuerdo a los tiempos establecidos
- l. Sirve para coordinar varios factores del negocio importantes
- m. Sirve para conseguir cohesión de elementos claves como proveedores, inversionistas, etc
- n. Es bueno para buscar financiación, de hecho en muchas ocasiones sin él no se consigue la financiación deseada

- o. Se conocen aspectos importantes del negocio que no se deben dejar de lado, ayuda a tomar decisiones y da posibilidad de hacer cambios según la marcha
- p. Se pueden detectar desviaciones con respecto al plan inicial para ajustarlo a lo que se esperaba
- q. Es bueno para tener en cuenta a la hora de realizar estrategias de marketing
- r. Es bueno para tener en cuenta en nuevos negocios o proyectos del negocio
- s. Al terminar el plan de negocios se conoce si el negocio o proyecto realmente era rentable
- t. Sirve además para valorar estrategias alternativas
- u. Puede valorar el desempeño del negocio ya en marcha
- v. Sirve para valorar la empresa en caso de venta o fusión

En definitiva, es una gran guía que debe tenerse en cuenta a la hora de iniciar un emprendimiento o negocio, tanto en pequeñas como medianas o grandes empresas, incluso en el trabajo autónomo, donde se debe encontrar todo lo necesario para orientarse en el buen funcionamiento del negocio. El tiempo de elaboración depende principalmente del tamaño de la empresa, pero se debe utilizar el necesario para hacer un buen plan de negocios.

## **2.9 Gestión por Proceso en un Mundo Globalizado**

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

La mayoría de las compañías que ha alcanzado esta conciencia y adoptado esta visión, es capaz de prever y reaccionar ante las ineficiencias e ineficacias detectadas, potenciando el concepto de proceso, con un foco común y trabajando con una visión objetiva en el cliente.

Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aún así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total.

De esta forma, manteniendo una vigilancia continua sobre la efectividad y eficiencia de los procesos internos, es posible evidenciar importantes beneficios, tales como la optimización de costos y la reducción de plazos en los procesos de soporte al negocio. Este enfoque también permite identificar la integración de

terceras partes en los procesos o, eventualmente, definir que ciertos procedimientos, por su bajo aporte al 'core' de la compañía, sean externalizados. La gestión de procesos permite incluso mejorar la relación con los clientes, que puede ser analizada y perfeccionada bajo la misma óptica.

La suma de todas estas ventajas proporciona mejoras sustanciales para las empresas, como la posibilidad de ofrecer servicios de mejor calidad y, en definitiva, permite que estos beneficios sean traspasados a los clientes, en quienes estamos centrados y a los que esperamos responder de la mejor manera posible, aportando un mayor valor a su negocio.

Sin embargo, resulta indispensable generar una fusión entre la definición de los procesos, en términos de sus componentes normativos y de organización, y la mecanización de los mismos a través de la implantación de sistemas de información. En otras palabras, es necesario que el proceso y la normativa se integren y se soporten en el sistema de información, que en este enfoque es clave y que debe ser el adecuado para la organización.

En la actualidad, existen diferentes herramientas, bajo el concepto de Business Process Management (BPM), que han sido desarrolladas para modelar, rediseñar y monitorear los resultados de cada proceso y su conjunto.

El éxito en las empresas, a partir de la gestión de procesos, requiere de una adecuada identificación y documentación de los procesos críticos de la compañía, base de esta metodología. Así, estaremos habilitados para encontrar de forma efectiva oportunidades de mejora y efectuar las optimizaciones que, en

su conjunto, impacten positivamente en el resultado global de la empresa y, en definitiva, nos permitan crecer y aportar proyección al negocio.

## **2.10 Liderazgo Personal y su Impacto en Gestión de Negocios**

El liderazgo es una función importante en la empresa. El liderazgo y la gestión representan dos conceptos totalmente diferentes. El liderazgo se define comúnmente como establecer una visión clara, comunicar la visión con los demás y resolver los conflictos entre los diversos individuos que son responsables de completar la visión de la empresa. La gestión representa la organización y la coordinación de varios recursos económicos en una empresa. El liderazgo puede tener un impacto significativo en el rendimiento de una organización.

Los propietarios de pequeñas empresas generalmente marcan el tono de liderazgo para su organización. Los propietarios logran esto mediante el desarrollo de una misión o un conjunto de valores que operan en su empresa. Esto crea un nivel mínimo de aceptación para el comportamiento del empleado. Los empresarios crean a menudo políticas o directrices de los valores o misiones de la empresa. Las políticas y directrices también proporcionan a los dueños de negocios la capacidad para eliminar a empleados de bajo rendimiento.

El desempeño organizacional exitoso se basa en el comportamiento adecuado de los gerentes y empleados. El liderazgo puede ser un proceso evolutivo en las empresas. Los dueños de negocios que proporcionan liderazgo pueden transformar un empleado de completar tareas a un valioso miembro de equipo. Las habilidades de liderazgo pueden ayudar a cambiar la mentalidad de

un empleado inculcando una mentalidad de propiedad. Los empleados que creen que tienen una relación de estilo directo con la organización a menudo encuentran formas de mejorar su actitud y productividad.

El liderazgo puede ayudar a una empresa a mantener el enfoque singular en sus operaciones. Las organizaciones de negocios más grandes pueden sufrir de demasiadas personas tratando de tomar decisiones de negocios. Los dueños de negocios pueden utilizar habilidades de liderazgo para hacer que los gerentes y empleados coincidan y se vuelvan a enfocar en la meta original. Las habilidades de liderazgo también pueden ayudar a corregir prácticas comerciales pobres o conflictos internos entre empleados.

El liderazgo puede tener un impacto negativo en el desempeño de la organización. Los líderes que son demasiado dominantes o se obsesionan con objetivos pueden ignorar varios detalles en la organización empresarial. Los gerentes y empleados también pueden estar menos dispuestos a ayudar a los líderes dominantes o extremadamente críticos con el cumplimiento de las metas y los objetivos. El liderazgo dominante crea relaciones de negocios difíciles. Otras empresas y empresarios evitan líderes dominantes que constantemente solicitan beneficios financieros.

Las empresas líderes a nivel mundial consideran el desarrollo del liderazgo un desafío crítico e invierten en sus futuros líderes. Sin embargo, muchas de estas organizaciones abordan estas iniciativas desde un punto de vista tradicional: el líder es un experto del negocio” y el “liderazgo se refiere a cómo tratar con la gente”. Se trata de aproximaciones sólo parcialmente correctas. Muy raramente

los líderes identificados como tales tienen experiencia en la gestión de múltiples funciones, o son reconocidos por haber alcanzado grandes logros en la cuenta de resultados, ya que las habilidades necesarias para liderar el negocio son mucho más complejas que la perspicacia financiera o aquella relacionada con los productos, clientes y ventas.

Los mejores líderes dominan habilidades que pueden clasificarse en dos grupos: liderazgo sobre personas y liderazgo sobre el negocio. Son diferentes. Muy a menudo, tendemos a enfocarnos en las habilidades para el liderazgo de las personas (el “Cómo”) tales como la habilidad de inspirar y enganchar, la colaboración, la influencia, el manejo de las expectativas de las partes interesadas, el desarrollo del talento y el liderazgo del cambio y la adaptación. Mientras que estas habilidades son esenciales, el liderazgo empresarial (el “Qué”), la parte más estratégica del espectro de las capacidades, recibe la mínima atención. Entre las capacidades que se incluyen bajo el paraguas del liderazgo empresarial, se incluyen el pensamiento estratégico, la comprensión del mercado, la perspicacia financiera, el análisis basado en datos, la planificación y la evaluación de escenarios, la gestión diversificada de negocios y la toma de decisiones.

## **2.11 Ventajas del Liderazgo Personal en la Gestión de Negocios:**

Aunque a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque



aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores.

Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

Las ventajas de un buen liderazgo empresarial:

- a. Mejora el rendimiento empresarial
- b. Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo
- c. Mantiene a los empleados contentos y motivados
- d. Se favorece el trabajo en equipo
- e. Aumentar las ventas de la empresa
- f. Incrementan los beneficios de la empresa
- g. Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar
- h. Mejorar el clima empresarial
- i. Se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior
- j. Mejorar la competitividad de la empresa
- k. Las personas comprenderán y se sentirán motivadas respecto de las metas de la organización.
- l. Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas en una manera unificada.

- m. Disminuir la comunicación deficiente entre los distintos niveles de una empresa.
- n. La aplicación del principio de liderazgo conduce a lo siguiente: Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, proveedores, accionistas, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- o. Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- p. Establecer metas y objetivos desafiantes.
- q. Crear y mantener valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles de la organización.
- r. Establecer la confianza y eliminar los temores
- s. Proporcionar a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad.
- t. Inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de las personas.

## CAPITULO 3. “LIDERAZGO PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS EN LA ASOCIACIÓN LA VEGA REAL (ALAVÉR)”

### 3.1 Historia Empresarial

El día 5 de Abril de 1980, un grupo de empresarios empezaron a reunirse con la finalidad de formalizar un mercado de valores; y crear un ente regulador que velara por la transparencia y la eficiencia de las operaciones en dicho mercado.

Este grupo compuesto por los Señores Ricardo Valdéz Albízu, Hector Rizek, Ramón Mena, Winston Marrero, Otto Montero, Frederic Eman-Zadé, Luis Sabater y Rosendo Alvarez III, fue denominado Comité Gestor.

A mediados del año 1986, la Cámara de Comercio y Producción del Distrito Nacional encabezada por su Presidente el Sr. Felipe Auffant Najri, expresó su interés en el proyecto al Comité Gestor, el cual acepta a partir de ese momento seguir encaminando el proyecto con el apoyo de la Cámara de Comercio. De este modo, se aceleran las gestiones para darle forma a la creación de la Bolsa de Valores de Santo Domingo Inc.

El 25 de Noviembre del 1988, el Poder Ejecutivo emite su decreto No. 544-88 el cual da vida a la Bolsa de Valores de Santo Domingo Inc., como una entidad sin fines de lucro y auspiciada totalmente por la Cámara de Comercio y Producción del Distrito Nacional, siendo su objetivo principal la creación de un mercado secundario que promueva y facilite la canalización del ahorro hacia la inversión mediante la comercialización de títulos valores.

Para el año 1997, las operaciones de la bolsa se habían extendido a otras partes del país, y la misma se había convertido en una bolsa nacional. Por tal motivo el 31 de Marzo del 1997 se cambió el nombre de la Bolsa de Valores de Santo Domingo Inc., por el de Bolsa de Valores de la República Dominicana Inc., con la finalidad de adecuarla a la justa dimensión de sus operaciones.

El 8 de mayo del año 2000, fue aprobada por el Poder Ejecutivo la Ley 19-2000 del Mercado de Valores, siendo el objetivo principal de ésta el de regular y promover el mercado de valores en forma organizada, eficiente y transparente, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social del país.

La Ley 19-00 dispone de un fundamento jurídico y un marco regulatorio por lo que la BVRD para cumplir con las previsiones de la misma, el 17 de diciembre del 2001, se convierte en una compañía por acciones con fines de lucro, dejando de ser una empresa incorporada.

El 19 de marzo del año 2002 es aprobado el Reglamento de la Ley del Mercado de Valores bajo el decreto 201-02, con el objetivo fundamental de reglamentar bajo normas coherentes que contribuyan al fortalecimiento de las actividades del mercado de valores, así como establecer los mecanismos de control y supervisión necesarios para el desenvolvimiento de las mismas.

El 10 de Octubre del 2003 la Superintendencia de Valores confirió a la BVRD la autorización para operar e inscribirse en el Registro del Mercado de Valores y Productos, después de haber cumplido con los requisitos establecidos en la Ley de Mercado de Valores No.19-00, su Reglamento de Aplicación y las

disposiciones previstas en la Primera Resolución del Consejo Nacional de Valores del 17 de diciembre del 2002.

A partir del 10 de octubre del 2003 y hasta el 18 de abril del 2005 las operaciones bursátiles se vieron suspendidas por reestructuración del mercado. A partir de esta última fecha se reactivan las operaciones con la salida al mercado de una emisión en pesos de bonos empresariales de la empresa Leasing Popular por un monto aprobado, según resolución de la BVRD, de RD\$1,500,000,000.00.

## **3.2 Pensamiento Estratégico**

### **3.2.1 Misión**

Crear, desarrollar y promover productos, servicios y soluciones innovadoras, confiables y transparentes que conlleven al desarrollo sostenible y equitativo del Mercado de Valores de la República Dominicana.

### **3.2.2 Visión**

Ser el centro de negociación por excelencia para inversionistas y emisores así como el marco de referencia del mercado de valores de la República Dominicana.

### **3.2.3 Valores**

- a. **Integridad:** Aplicando los más altos estándares de ética profesional y apego a las mejores prácticas para así, generar confianza y transparencia en los involucrados del sistema.
- b. **Innovación:** Reflejar un espíritu vanguardista y de mejoramiento continuo en lo que hacemos. Adaptar nuestros servicios a las necesidades de

nuestros clientes en búsqueda de mejores soluciones para el crecimiento sostenible.

- c. **Compromiso:** Con el Mercado y con nuestros clientes al brindar un servicio de calidad, trabajando juntos hacia el objetivo común.
- d. **Pasión:** Es el motor que guía nuestras acciones hacia la excelencia en el servicio y el ahínco que ponemos para el logro de cada uno de nuestros proyectos

### **3.3 Unidad Estratégica de Negocios en ALAVER**

El concepto de Unidad Estratégica de negocios se origina desde 1973, cuando la General Electric implementa este tipo de organización, conocida internacionalmente como strategic business units (SBU), con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica, y debido a su alto grado de complejidad y diversidad de productos dirigidos a varios mercados: hogar, industria, gobierno, aeronáutico, automotor, etc.

En los años 70 las empresas percibieron que el concepto de gran empresa entraba en crisis, al observar la aparición de empresas medianas que reaccionaban con eficacia frente a los cambios, la competencia y los clientes. Lo anterior hace que nazca en las compañías un esfuerzo encaminado a reencontrar lo pequeño en el interior de lo grande.

Adicionalmente, reconocieron que su estructura de descentralización operativa por divisiones no trabajaba de forma eficiente por estar orientadas a la producción y no al mercado. Esta estructura les permitía obtener el máximo

provecho de las economías de escala, pero sin aplicar la diferenciación de productos y la segmentación de los clientes.

Al frente de una Unidad Estratégica de negocios hay un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia, para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables.

La utilización de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) constituye un instrumento básico del proceso de Dirección Estratégica en las empresas con multiactividad (que fabrican o suministran diferentes productos o servicios o que operan en diferentes mercados), por la necesidad de implantar la estrategia empresarial a distintos niveles: corporativo, de negocio y funcional. Las UEN cumplen su papel principal precisamente en el nivel intermedio para el que se desarrollan las estrategias de negocio o estrategias competitivas.

### **3.4 Análisis y Valor de la Cartera de Negocios**

Los principales indicadores de la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (Alaver) mostraron importantes niveles de crecimiento con relación a igual período del pasado, según un reporte de la Dirección de Finanzas de la empresa.

La cartera de crédito no sólo incrementó su calidad al conseguir un nivel de morosidad de 2.18% frente a 5.21% del año pasado, sino que creció en 6.16%, al pasar de RD\$3,977.20 millones a RD\$4,222.05 millones. Asimismo,

Alaver experimentó una expansión de sus activos totales en un 10.27% al evolucionar de RD\$6,211.96 millones a RD\$6,849.90 millones al cierre del año 2014, siempre en comparación con iguales de años anteriores. Un indicador que demuestra la robusta confianza del público en Alaver es el hecho de haber logrado un crecimiento de 13.14% en sus captaciones, al pasar de RD\$4,978.03 millones a RD\$5,459.67 millones.

### **3.5 Nuevas Áreas de Negocios y Estrategias de Crecimientos**

La Asociación De Ahorros Y Préstamos Alaver tiene altas expectativas de crecimiento. Este año ha crecido un 10 % y para 2015 espera crecer un 13 %. Así lo reveló la directora de negocios de esa entidad. Los ejecutivos de Alaver expresaron que esa entidad tiene muy buenas expectativas de crecimiento para el próximo año. Agregaron que la meta era crecer un 10, lo cual se logró, mientras que para los siguientes años esperan sea un 13 % en adelante.

Esta proyección de crecimiento está basado en la creación de 123 subagentes bancario en el primer trimestre del 2015, lo que permitirá a Alavar llegar a un número más amplio de clientes en lugares en donde no tenía presencia, además de la expansión de la cartera de crédito para las pequeñas y medianas empresas (pymes) y los préstamos “caseros”.

Esos productos vienen a reforzar la manera de hacer negocio de Alaver, y por ende, su crecimiento.

Al cierre la cartera de préstamos de Alaver es de RD\$4,800 millones y los activos suman RD\$7,500 millones. La entidad mutualista tiene 140,000 clientes



activos y posee el 50 % de todo el mercado financiero de la provincia de La Vega. Además, han financiado más del 90% de las urbanizaciones que matizan el desarrollo urbano de esa ciudad. La institución posee 16 sucursales situadas en La Vega, Jima, El Ranchito, Cutupú , Cotuí, Constanza, Jarabacoa, Santiago, Moca, San Francisco de Macorís y Santo Domingo.

Los ejecutivos de Alaver recordaron que esa entidad hizo una emisión de bonos por RD\$800 millones en mayo del 2010, la cual fue colocada en un 100 %.

Ese proceso garantiza la transparencia con que se maneja la institución. Expresaron que la firma Fitch Dominicana le dio una ratificación de Calificación de Riesgo A-(dom) perspectiva estable para el emisor a la emisión. La directora de negocios y el director de finanzas de Alaver expresaron que esa entidad ha pasado por un enorme proceso de transformación en sus 50 años de existencia. Dijeron que toda esa transformación ha sido para brindar las mejores soluciones a sus clientes. Para fortalecer la educación financiera de sus asociados y clientes en las 16 comunidades donde la entidad tiene presencia, lanzó un proyecto a través del cual busca compartir sus conocimientos de 50 años en el sistema financiero.

### **3.6 Estrategias Competitivas Actuales**

Dentro de este movimiento estratégico de ofertas, la Asociación La Vega Real (Alaver) desarrolla Feria del Hogar, con ofertas de financiamiento para el regalo de las madres y una tasa de interés de 9%, fija durante 6 años, en los créditos para la compra de inmuebles.

Alaver presenta diversas ofertas inmobiliarias que ayudarán a los clientes a decidirse por sus viviendas. La entidad financiera fortaleció su tradicional alianza con diversas empresas veganas y de la región para que el público pueda adquirir una amplia gama de artículos a tasas de interés competitivas, aprobación rápida, cómodos plazos y sin necesidad de inicial.

Otra estrategia de Alaver es la puesta en marcha de un programa de créditos dirigido a financiar la educación continuada para el fortalecimiento de los recursos humanos de las empresas. Se trata del plan "Aprende", que canalizará préstamos a cómodas tasas de interés para cubrir el 100 por ciento del costo de maestrías, post-gradados, diplomados y cursos especializados.

Para el desarrollo del programa crediticio, que comienza a operar a partir de septiembre, Alaver realiza una jornada de suscripción de acuerdos con universidades y escuelas especializadas del país. La entidad mutualista informó que para optar por los préstamos "Aprende" sólo se requiere presentar carta de empleo, cédula de identidad y electoral, haber culminado un estudio de grado, presentación de programa académico a cursar y un fiador solidario.

Continuando con su política de beneficios a sus asociados Alaver fijó en 17% su tasa de interés, tanto para los préstamos vigentes como para los nuevos. Se trató de una reacción frente a la política de la Junta Monetaria de abaratar el precio del dinero. Con esta resolución se busca contribuir con la dinamización del mercado, estableciendo una tasa de interés para toda la colectividad.

El propósito es favorecer a miles de prestatarios, especialmente aquellos que posean las condiciones vigentes de créditos al día. Anteriormente la tasa de

interés era de alrededor de un 19%. Esta política de precios, concebida para toda la cartera, que asciende a RD\$1,200 millones, es aplicable a los asociados que se mantengan al día en el pago de las cuotas de sus préstamos, en cuyo estatus está la mayor parte de clientes, debido a que actualmente la cartera vencida de Alaver está por debajo del 3%.

### **3.7 Liderazgo Personal en la Gestión de Negocios de Alaver**

La asociación La Vega Real, ALAVER, es una institución de gran prestigio, liderazgo e integridad, en toda la Zona Norte y con una visión clara de llevar a sus clientes alternativas de vanguardia y seguridad.

El liderazgo personal en Alaver es uno de los temas que, en el ámbito de los negocios, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

Alaver, cuyo liderazgo e integridad le caracterizan, y con la que todo el personal se siente identificado, la cual realiza por sus valores, capacidad de servicio y búsqueda constante de productos innovadores para sus clientes.

## CONCLUSIÓN

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos.

Son muchos los enfoques que existen acerca del liderazgo, sin que exista aun un consenso entre los diversos investigadores de la temática de cuáles son las verdaderas causas del liderazgo, sus efectos concretos y su relación con otras variables comportamentales y de la organización.

Para las organizaciones de hoy en día, el líder debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades.

El pasar del tiempo ha permitido identificar cuáles son las cualidades más comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser tenidas en cuenta por líderes políticos, sociales u organizacionales para poder impactar positivamente con su actuar.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

ALICIA M. OVIEDO BUSTOS (2009). "Gestión de Negocios" universidad de Texas.

CROSS, Kelvin F., et al. (1995): Corporate Renaissance, the Art of Reengineering, Blasckwell Publishers, Cambridge, MA.

CHRISTOPHER, Martin et al. (1994): Marketing Relacional, Díaz de Santos, Madrid.

DAFT, RICHARD L. (2006). "La experiencia del liderazgo", México Cengage Learning. Tercera edición

GARCÍA, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54.

GIORGIO MERLI "La Calidad Total Como Herramienta de Negocio" DIAZ DE SANTOS, 1994

GÓMEZ, C. (s.f). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.

GÓMEZ, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión.

ISHIKAWA, K. (1985): Guía de control de calidad, UNIPUB, Nueva York.

JOHN C. MAXWELL "Liderazgo 101 lo que Todo un Líder Necesita Saber" 2003 por caribe-betanie editores

JOSE MARÍA CARDONA LABARGA "Liderazgo Personal" logre los resultados y supere la crisis, España ediciones días santos 2010

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1997): Cuadro de mando integral (The Balanced Scoreboard), Gestión 2000, 1997, Barcelona. Scholtes, Peter R. (1993): The Team Handbook, 22th, De. Joiner Ass. Inc. Madison USA.

OMPLUS (2010) "El Arte del Liderazgo Personal: Logrando Nuestros Objetivos a Través del Potencial Individual" OMplus,

STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David (1994): Total Quality Project Management for the Design Firm. John Wiley & Sons, Nueva York.

### **Revistas**

Contreras, F., y Barbosa, D. Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.(2013)

Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?. UNL revista, 1(3), 1-12.

### **Direcciones Electrónicas**

- a. <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>
- b. [es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo)
- c. [www.significados.com/liderazgo/](http://www.significados.com/liderazgo/)
- d. <http://www.psicologia-online.com/pir/concepto-de-liderazgo.html>
- e. <http://www.htmlpublish.com/convert-pdf-to-html/success.aspx?zip=DocStorage/9555269bf3a8471782ca6ca660733131/1026275656-2014.zip&app=pdf2word>

- f. <http://www.bahaidream.com/lapluma/derecho/anexos/DEONTOLOGIA%20II.pdf>
- g. <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=652>
- h. <http://www.deltaasesores.com/prof/ART0045.html>
- i. <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=652>
- j. <http://www.andinia.com/a01128.html>
- k. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAVAuEkuvgljrSF.php>
- l. [http://www.ujaen.es/dep/admemp/profes/sbruque\\_archivos/tema%206\\_adm\\_2004\\_05.pdf](http://www.ujaen.es/dep/admemp/profes/sbruque_archivos/tema%206_adm_2004_05.pdf)
- m. <http://www.sebascelis.com/liderazgo-personal/>
- n. [http://www.lidercoaching.com/?page\\_id=850](http://www.lidercoaching.com/?page_id=850)
- o. <http://www.coinspira.com/liderazgo-personal-la-revolucion-dentro-de-cada-persona/>
- p. <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo/que-es-liderazgo-personal>
- q. <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/liderazgo-y-manejo-de-personal/>
- r. [www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013/04/24/las-claves-del-liderazgo-personal-creando-cambios-positivos-en-uno-mismo-119498/](http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013/04/24/las-claves-del-liderazgo-personal-creando-cambios-positivos-en-uno-mismo-119498/)
- s. [www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo\\_tema.asp?id=116#](http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=116#)
- t. <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>

- u. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- v. <http://www.lacumbreinfinita.com/?p=211>
- w. <http://modelosdenegocio.wikidot.com/system:evolucion-modelos-de-negocio>
- x. <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-negocios/>