



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración

## **EL LÍDER ACTIVO Y EL TÓXICO. SUS INCIDENCIAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

### **AUTORAS**

Esmeralda E. Guerrero H. C.I 25.467.687

María E. Martínez F. C.I 26.592.225

### **TUTOR:**

Prof. Luis Ramón Martínez

**Informe de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
Licenciadas en Administración**

Cumaná, febrero 2023



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**EL LÍDER ACTIVO Y EL TÓXICO. SUS INCIDENCIAS  
EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS  
ORGANIZACIONALES**

**AUTORES:**

**Br. Guerrero Hernández, Esmeralda Estefanny. C.I.: 25.467.687**

**Br. Martínez Ferrer, María Esther. C.I.: 26.592.225**

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 03 días del mes de marzo de 2023.**

Profesor

**Luis Ramón Martínez**

**Jurado Asesor**

**C.I.: 8.366.538**

## **INDICE**

AGRADECIMIENTOS .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
DEDICATORIAS .....	vi
<b>DEDICATORIAS</b> .....	vii
RESUMEN .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	3
Planteamiento del problema .....	3
Objetivos de la Investigación.....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
1.3 Justificación de la Investigación .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	13
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Antecedentes de la investigación.....	13
2.2 Bases Teóricas .....	17
2.2.1 Liderazgo .....	17
2.2.2 Objetivos Organizacionales .....	22
2.2.3 Estrategias.....	23
2.2.4 Relación entre el Líder Activo y el Líder Tóxico.....	29
2.3 Bases Legales.....	30
2.4 Definición de Términos Básicos.....	33
<b>CAPÍTULO III</b> .....	35
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	35
3.1.- Nivel de Investigación.....	35
3.2.- Diseño de Investigación .....	35
3.3.- Fuentes de Información .....	36

3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ....	37
CAPÍTULO IV .....	39
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	39
4.1 Presentación y Análisis de los Resultados.....	39
4.2 Características de un líder activo.....	40
4.3 Rasgos de un líder tóxico.....	41
4.4 Diferencia entre el líder activo y el tóxico dentro de las organizaciones. ....	43
4.5 Tipo de líder más beneficioso para el logro de los objetivos organizacionales.....	44
4.6 Relación entre el líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales.....	45
4.7 Estrategias gerenciales según el estilo de liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	52
METADATOS.....	55

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a:

Dios por darme la vida que tengo, su amor y fuerza para lograr esta meta tan deseada para mí, sin ÉL no hubiese sido posible.

A mis padres, esposo, hija y hermanos, por su amor y apoyo incondicional y ser mi más grande motivación en mi vida.

A la Universidad de Oriente y a los buenos profesores que nos enseñaron con tanta dedicación y nos brindaron los conocimientos necesarios para llegar hasta aquí.

A mi mejor amiga Mariana Coraspe, te agradezco por formar parte tan importante de mi vida, brindarme una amistad tan sincera, y ser parte fundamental en todo este camino. A mi amigo Jesús Landaeta, por siempre ser un buen compañero y brindarme su apoyo siempre que lo necesitaba.

A mi compañera María Martínez, por su entrega y compromiso para realizar este trabajo.

Y por último, pero no menos importante a nuestro tutor Luis R. Martínez, por su apoyo, paciencia y guiarnos para el logro de nuestro proyecto.

¡MUCHAS GRACIAS A TODOS!

*Esmeralda Guerrero*

## **AGRADECIMIENTOS**

De niña me enseñaron y he aprendido siempre a dar gracias, tanto por las cosas buenas y también malas que la vida nos da.

Por eso, en esta tesis voy a agradecer primeramente a Dios por haberlo logrado, a mis padres por darme todo lo que tengo y a mis hermanas por ayudarme con los trabajos y las conclusiones de cada uno de ellos a último minuto porque nunca me salían.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente por enseñarme todo lo que sé, quiero reconocer y dar las gracias a esos que me apoyaron y me ayudaron explicándome una y otra vez en mi proceso de enfermedad cuando no entendía las clases y a otros por darme ánimo para que llegase al final; también al profesor Luis Martínez mi asesor de tesis por toda la paciencia y el soporte que nos ha dado para poderlo lograr.

Por último quiero agradecer a todas las amistades que he hecho en la universidad y fuera de ésta que me han ayudado, pero en especial quiero dar gracias, a Luiggi Oropeza, mi mejor amigo, por estar conmigo en todos mis procesos echándome una mano, a Stephany Ramos por preguntarme en las clases si me acordaba de ella en cada uno de mis procesos, por estar por estar conmigo y pendiente de mi desde entonces hasta ahora; a Esmeralda Guerrero mi compañera de tesis por todos estos momentos que hemos tenido.

**GRACIAS** a Todos.

*María E. Martínez*

## DEDICATORIAS

Dedicado:

A Dios por ser mi fuerza, amor y sustento en todo este hermoso camino, por nunca abandonarme, darme salud y llenar mi vida de bendiciones ¡Gracias Diosito!

A mis padres, mi madre Olayma y mi padre Williams por su amor y apoyo incondicional, por nunca dejar que me rinda y estar cuando más los necesitaba, éste logro es tanto mío como de ustedes, los amo muchísimo, gracias infinitas padres de mi alma.

A mi esposo Yefferson, gracias por tu amor, apoyo, paciencia y estar a mi lado en todo momento, gracias a ti he podido llegar a esta meta. A mi hija Alana, mi mayor motivación para seguir mis sueños, y ser mi razón para cada día ser feliz.

A mi abuela hermosa Antonia Hernández por amarme tan incondicionalmente y cuidarme siempre.

A mi hermana Emily por ser mi motor de fuerza y estar siempre para mí, dándome todo su apoyo y amor. A mi hermano Adrián, esto es por ti, para que veas que con esfuerzo, dedicación y perseverancia se logran los sueños.

A mi abuelo Manuel Martínez a pesar de que no estés físicamente, siempre me cuidaste y apoyaste en todo momento, y sé que me cuidas desde el cielo.

*Esmeralda Guerrero*

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicar esta tesis de grado en primer lugar a mis padres, Lorenzo Martínez y María T. Ferrer quienes trabajaron duro y se esforzaron para que tanto mis hermanas mayores y yo pudiéramos alcanzar este nivel.

En segundo lugar, a mis hermanas quienes fueron mi ejemplo a seguir; por estar conmigo, pelearme cuando me daba flojera estudiar, sacarme de apuros y ser el incentivo para mí.

Y en tercer lugar quiero dedicárselo a mi abuela paterna, Petra María Romero de Martínez, quien estoy segura que desde el cielo está orgullosa de mi, ella siempre supo que tarde o temprano lo lograría.

*María E. Martínez*





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

## **EL LÍDER ACTIVO VERSUS EL TÓXICO Y SUS INCIDENCIAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

**Autores:** Esmeralda E, Guerrero y María E, Martínez  
**Tutor:** Profe. Luis R. Martínez  
**Fecha:** febrero de 2023

### **RESUMEN**

La presente investigación busca analizar la relación entre el líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales usando una metodología de diseño documental o bibliográfico por parte de diferentes autores. Con esto se puede decir que; el liderazgo como parte fundamental del éxito organizacional, debe ser ejercido dentro de éstas por personas que tengan la cualidad para ser líder, que puedan tener la capacidad de influir sobre los demás según un estilo de liderazgo, ya que esto puede influir de forma activa o tóxica, según las características que presenten cada dirigente, es importante ya que le permite apreciar las incidencias que pueden tener estos tipos de líderes para el logro de los objetivos organizacionales. Actualmente debido a la crisis que atraviesa el país, las empresas se han visto inclinadas estrictamente a cumplir con las metas económicas y financieras, dejando de lado al recurso humano siendo este el factor principal dentro de una organización, es así como un líder puede pasarse entre los diferentes estilos de liderazgo que garantice un ambiente laboral productivo. Se llegó a las conclusiones de que: Un líder es aquel que es capaz de influenciar a sus subordinados; que ambos líderes son importantes en una empresa. Aunque si son es muy flexible los empleados no te harán caso ni seguirán las reglas, pero si es muy duro no querrán trabajar y todo serán quejas; se necesita un líder que tenga ambas características, que pueda atender las necesidades de los seguidores y de la organización trabajando de una manera eficaz y eficiente para que se pueda cumplir los objetivos realizando los trabajos en conjunto, líder - seguidores.

Palabras claves: Liderazgo, Líder, Activo, Tóxico.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano dentro de una organización tiene el papel más importante, que es darle vida a ésta, las cuales presentan habilidades que la hacen destacarse ante los demás, creando un escenario donde nace un líder y sus seguidores. Referirse a liderazgo, es mencionar cualidades y capacidad que tiene una persona para influir sobre otros, motivándoles a cumplir con los planes propuestos. En tal sentido, en las empresas es importante que un líder conozca a sus seguidores para poder utilizar un tipo de liderazgo adecuado, de tal manera que influya positivamente y permita el logro de los objetivos organizacionales.

El liderazgo se ha vuelto fundamental en una organización, ya que la fuerza que ejerce un líder sobre sus seguidores se ve reflejada en el ambiente laboral, debido a que este debe ser capaz de tomar decisiones en momentos de incertidumbre, y guiar por el camino correcto al equipo de trabajo para la consecución exitosa de las metas preestablecidas.

En éste trabajo de investigación, se abordó como tema principal el liderazgo, desde su origen y definición, los tipos de líderes que se puedan presentar dentro de una organización; principalmente el líder activo, que es ejemplar ya que asume su posición ante sus seguidores. Así como el tóxico, caracterizado por aquel que tiene una personalidad nociva hacia sus seguidores, aunque igual tiene influencia sobre el logro de los objetivos propuestos.

Este trabajo de investigación está constituido en cuatro capítulos, los cuales se describen de forma breve y precisa a continuación.

El Capítulo I: En donde se plantea la situación problema o Problema de Investigación que contiene: planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específicos) y la justificación. El Capítulo II: Marco Teórico, en él se señalan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y términos básicos. El Capítulo III: el cual comprende el Marco Metodológico, se plantea el nivel de investigación, diseño de la investigación y las fuentes de información. En el Capítulo IV: se presenta el análisis e interpretación de los resultados, en el cual se dan respuestas cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

Finalmente, se mencionan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Un problema de investigación, permite encaminar al investigador hacia lo que se quiere lograr, pues está orientado a dar respuestas a diversas situaciones que generan algún tipo de dificultad dentro de una empresa u organización, lo importante es encontrar soluciones, a través de trabajos investigativos. Este capítulo contempla el planteamiento del problema, objetivos de la investigación (general y específicos) y la justificación de la investigación.

Sabino (2007), indica que este: se plantea o se presenta cuando se alcanza a precisar qué es lo que no se sabe dentro de un área temática determinada, cuando se establece una especie de fronteras entre lo conocido y lo no conocido y se decide indagar sobre este último.

#### **Planteamiento del problema**

El ser humano nace con cualidades propias que pueden ir desarrollándose a medida que este va creciendo y adaptándose a los distintos factores que intervienen en su entorno, una de estas cualidades natas es la influencia que puede ejercer sobre los demás, esta habilidad es la que caracteriza a un líder. A medida que la humanidad ha ido evolucionando se va adecuando a su época, creando grandes personajes como reyes, guerreros, emperadores, religiosos y filósofos que han dejado su huella en la historia, esto gracias a su capacidad de influenciar a los demás y su número de seguidores.

Según García (2011). El liderazgo se define como:

“La capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros

según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” .

Entre los grandes líderes de la historia se pueden mencionar a Jesucristo, Alejandro Magno, Julio Cesar, Vladimir Lenin, Martin Luther King, Nelson Mandela, Sir Winston Churchill, este último siendo el hombre de influencia más admirado entre los líderes empresariales.

Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para el logro de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. (2001 p. 314 - 315).

En las investigaciones de Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

En base a lo planteado en las definiciones anteriores, el liderazgo se define como el proceso de influir en los demás, apoyándolos para que trabajen con motivación para el logro de metas comunes. Entendiéndose como la capacidad de tomar la iniciativa y administrar a un grupo o equipo. Es una de las herramientas necesarias para la ejecución de un proyecto de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Según algunos autores plantean que existen diferentes estilos de liderazgo; es así como Ayaub (2011) afirmó que estos son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influenciar en los miembros de la organización. Así mismo, Stoner (1996) expresó que los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen de la vida cotidiana, lo que llega a la importancia de la comunicación organizacional.

Certo (2001) concibe que la comunicación, por una parte, como un elemento primordial en el funcionamiento de la organización y por otra, como importante en interacciones con el ambiente externo, concluyendo que es el elemento esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones administrativas. Entendiendo con esto que el liderazgo empresarial u organizacional, presenta las estrategias mediante las cuales un gerente puede influir en los trabajadores para obtener su máximo potencial y conseguir objetivos organizacionales mediante el lenguaje y el trato que este le dé, es por ello la importancia de que el líder o gerente posea una buena habilidad de comunicación.

Así bien, dejando claro lo que es el liderazgo, cabe resaltar lo que es un líder, este es el sujeto que toma las decisiones, a partir de un contexto que reúne las condiciones para ello, así se puede percibir que el liderazgo y el líder son conceptos que van de la mano y se relacionan pero no tienen el mismo significado. Es decir, visto el liderazgo como un proceso donde están involucrados tres factores, los cuales son el líder, los seguidores y la situación o contexto donde se da la interacción entre ellos.

Echart (2014) Define a un líder como una persona que inspira confianza y seguridad a un grupo de personas quienes por decisión unánime lo escogen para que esté al frente de un equipo, organización o sociedad y mediante sus decisiones y trabajo en conjunto poder cumplir con los objetivos trazados. Siendo aquella persona que es capaz de influir en los demás de forma positiva o incluso de manera nociva, presenta diferentes características que lo representa como un ejemplo a seguir ante un grupo de personas.

Existen diferentes teorías dentro del liderazgo dónde se estudia el comportamiento de una persona que ejerce el liderato, y que han sido objeto de estudios durante años, entre estas teorías se encuentra la Teoría del Rasgos, ésta 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 del individuo puede identificar sus diferencias. 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)

Según la Teoría del Rasgo, hay personas que nacen con ciertas características, habilidades comunicacionales y carisma para influenciar, inspirar, administrar de forma efectiva y liderar equipos. De esta forma, otros individuos pueden seguir su visión y alcanzar objetivos comunes.

Para poder identificar un liderazgo se debe conocer las características de lo que es un líder por lo que se puede decir que esta persona debe tener la capacidad de crear un ambiente laboral creativo, eficiente, visionario, posee Inteligencia, o la capacidad general para resolver problemas, razonar, planificar, pensar y comunicarse lógicamente, cuenta con habilidades sociales, o la capacidad de comunicarse e interactuar fácilmente con los demás, muchos de los líderes también demuestran compromiso, o una promesa y voluntad de no darse por vencidos, incluso cuando las cosas no van bien, esto deberán mostrar confianza en sí mismos, estando seguros de sus propias habilidades, razón y juicio, además, saber desenvolverse bien bajo estrés teniendo la capacidad de desempeñarse a un nivel superior cuando las cosas salen mal o hay limitaciones de tiempo.

La diferencia más importante entre un líder y un jefe, es que los primeros tienen seguidores, mientras que los jefes tienen subordinados. Un seguidor debe ser proactivo, eficiente, está motivado y puede expresar su opinión a la hora de la toma de decisiones, y el subordinado solo sigue órdenes.

Los tipos de líderes más conocidos en las organizaciones son: líder natural, líder pasivo, líder Laissez-faire, líder democrático (activo o de transformación) y líder

autocrático (tóxico o transaccional); estos tipos de líderes varían dependiendo de las empresas y los países, tomando en cuenta que las organizaciones son quienes designan y otorgan la autoridad formal para liderar equipos de trabajo.

En la sociedad, las distintas personalidades y actitudes que puede presentar un individuo pueden tener influencias sobre otras. Estas conductas pueden ser buenas o tóxicas. Actualmente el término Tóxico es bastante usado, esto hace referencia a sujetos ya sean hombre o mujer, que afectan de forma negativa a las personas más cercanas a ellos, debido a su personalidad egocéntrica y narcisista. Lamentablemente, este tipo de personas tienden a influir en las vidas de los demás y en algunos casos no permite tener un crecimiento a nivel personal ni profesional. Se puede decir, que son nocivas para el bienestar mental de sus semejantes; estas se pueden encontrar en el trabajo, en círculos sociales o incluso en la familia.

Las personas tóxicas en el trabajo suelen actuar bajo la superficie. Es decir, aparentemente funcionan muy bien en el equipo, pero en el fondo son manipuladores y solo buscan su propio beneficio, este tipo de personas suele victimizarse por absolutamente todo y tiene la capacidad de crear conflictos por cualquier cuestión y en cualquier ámbito.

Dentro de una organización pueden existir diferentes tipos de líderes, una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. Esta particularidad sucede cuando él y sus seguidores se ponen de acuerdo para trabajar juntos y avanzar a un nivel superior, esto se relaciona con la satisfacción, efectividad y motivación de los empleados; ya que estos tipos de líderes son muy apreciados entre su equipo porque comparte la información que tiene y está abierto a debatir opciones con el equipo de trabajo.



A diferencia de un líder nocivo o tóxico que pueden ser según Fernández García (2011), aquel que “quiere conseguir beneficios rápidos a costa del desgaste y la destrucción del empleado”, generando consecuencias negativas a nivel físico y mental en los colaboradores, a pesar de ello en ocasiones se cumple los objetivos. Desde luego que hay que dejar claro que no en todas las organizaciones hay líderes tóxicos, existiendo pocas donde los líderes democráticos hacen su aparición involucrando la noción de una transformación positiva de posibles dirigentes y colaboradores, en la que se inspira en un proceso de progreso y bienestar.

Según Stefanie Lizette Almeida en su tesis de grado de psicología organizacional que habla del liderazgo tóxico, menciona que una de las principales causas de este liderazgo es la deficiencia en los procesos de selección y promoción al momento de escoger a los dirigentes. En muchas ocasiones, no se aplica un procedimiento técnico que compruebe que un individuo tendrá un buen desempeño al momento de dirigir un grupo de personas.

Alrededor del mundo la rivalidad entre las industrias toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas en relación a la competitividad alrededor del mundo los líderes de las empresas u organizaciones se enfocan únicamente en la capacidad de llevar a cabo el logro de los objetivos. Sotelo (1999) y Bassi (1999) reconocen en la globalización un proceso colosal de concentración de capitales, con la máxima libertad de movimientos y en consecuencia una gran volatilidad financiera. Las empresas líderes aprovechan las características de los diferentes mercados mundiales para colocar las mercancías o el capital (industrial o financiero) donde maximicen su ganancia, en las mejores condiciones y con la mayor libertad posible para su crecimiento y movilidad geográfica y sectorial.

El escenario en el que interactúan las organizaciones hoy en día, está caracterizado por constantes cambios a nivel social y económico, este último motivado por la gran crisis financiera que sin lugar a duda impacta a la sociedad venezolana. De allí, la necesidad de contar con equipos humanos motivados e identificados con su organización, para de esta manera, lograr los objetivos propuestos. Así mismo, el recurso humano dentro de una organización cumple el papel principal de liderar un equipo de trabajo que se adecue a los distintos factores que puedan afectar el desarrollo de los objetivos, a partir de ahí se selecciona una persona que tenga cualidades de liderazgo para llevar a cabo el plan trazado.

Venezuela atraviesa una de las crisis económicas más grandes y largas de la historia, afectando esto de forma directa al desarrollo social y a todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Como consecuencia las organizaciones y empresas venezolanas, priorizan los objetivos y metas financieras dejando de lado y minimizando la importancia del recurso humano, creando un ambiente laboral dañino, haciendo que los gerentes, que en este caso son los líderes se tornen ambiciosos y egoístas, enfocándose únicamente en el logro de los objetivos. En general, el entorno económico, político, legal y social ha evolucionado hacia un escenario que complica en gran medida las operaciones empresariales.

En tal sentido, el modelo gerencial tradicional venezolano se ha caracterizado por ser rígido, de tipo piramidal y centrado en el poder, con una posición inflexible en la toma de decisiones que estrangula la visión creativa, la automotivación, la actitud de compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado. Rial (2013) dijo “El líder venezolano para lograr un mínimo de efectividad, debe ser una combinación de hombre fuerte, valiente y temerario, a la vez que igualitario y afectivo con sus semejantes”.

Se debe tomar en cuenta, que las acciones que tengan los líderes hacia sus seguidores pueden tener consecuencias tanto positivas como negativas sobre estos, motivándolos a tomar decisiones que pueden perjudicar el desarrollo eficiente de los objetivos, y también producirse consecuencias legales que pueda sancionar el comportamiento del líder tóxico sobre sus seguidores o un grupo. Los líderes tóxicos pueden causar daños psicológicos y físicos difíciles de superar y en ocasiones irreparables. Las consecuencias se extienden a terceros, pues las familias de las víctimas también se ven afectadas, así como los compañeros de trabajo y en sí la organización.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, se ha planteado un trabajo de investigación con el objetivo de conocer la incidencia de los líderes activos y tóxicos en el logro de los objetivos organizacionales, que contribuya a mejorar la cultura organizacional de las empresas venezolanas, por lo tanto, se debe responder la siguiente pregunta;

¿Cuál es la relación entre el líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales?

Atendiendo a esto se fundaron las diferentes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de un líder Activo?
- ¿Qué rasgo presenta un líder Tóxico?
- ¿Cuál es la diferencia entre el líder activo y el tóxico dentro de las organizaciones?
- ¿Qué tipo de líder sería el más apropiado para el logro de los objetivos organizacionales?

- ¿Cuáles serían las estrategias gerenciales según un estilo de liderazgo para el logro de los objetivos?

## **Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la relación entre el líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características de un líder activo.
- Identificar los rasgos de un líder tóxico.
- Determinar la diferencia entre el líder activo y el tóxico dentro de las organizaciones.
- Indicar que tipo de líder es más beneficioso para el logro de los objetivos organizacionales.
- Diseñar estrategias gerenciales según un estilo de liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

La investigación propuesta, busca determinar la relación que existe entre un líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales. Se planea detectar el tipo de personalidad que pueda presentar un líder y su influencia sobre sus seguidores, así mismo, servirá como base para otras investigaciones y que permita dar a conocer la importancia de poder cumplir con los objetivos de una organización sabiendo con cual tipo de líder se trabaja.

Esto permitirá reconocer cuales serían la estrategias gerenciales según un tipo de liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales, el cual, es beneficioso para que cada empresa trabaje de manera exitosa, aportando los conocimientos y las experiencias que podrán ayudar a los individuos a lograr que cada uno de ellos se conecte con el ambiente laboral de manera armoniosa.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Ésta etapa de la investigación se refiere a las conceptualizaciones y definiciones de autores que sirvieron de sustento a la investigación realizada, el cual consta de distintas fases como lo son los antecedentes, bases teóricas, basamentos legales y la definición de términos básicos, entre otros, los cuales son de vital importancia para el desarrollo del estudio.

Arias (2006), define el marco teórico como “el producto de la revisión documental bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Ello significa que, no es más que una guía de conceptos para la realización de una investigación en particular.

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En esta parte, se plantean y analizan los antecedentes relacionados, con la investigación, en relación a esto, Bavaresco (2006 p.35) señala que: "Es importante revisar quién o quiénes con anterioridad han estudiado esa problemática, aunque sea con variables diferentes o con las mismas, pero en tiempos distintos, son apoyos referenciales como antecedentes".

Arias (2006), define los antecedentes como:

Los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión.

Contempla los trabajos que se han venido realizando con anterioridad, donde se hayan tratado las mismas variables o se hayan presentado objetivos similares. Entre los antecedentes que sirven de referencia a esta investigación, se señalan los siguientes:

Stefanie Lizette Almeida Campana (Ecuador, Quito 2014) Tesis de grado para obtener título en psicología organizacional, bajo el título LIDERAZGO TÓXICO: INFLUENCIA DE FACTORES DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO. El objetivo general de la investigación es determinar si los factores disfuncionales de la personalidad influyen de manera tóxica en el liderazgo de jefes. Para esto se procedió a revisar la literatura y realizar el análisis teórico sobre el liderazgo tóxico, establecer los factores disfuncionales de la personalidad que van a ser estudiados, diseñar, aplicar y analizar los resultados de la encuesta de evaluación del liderazgo tóxico. La presente tesis pretende demostrar que existen factores disfuncionales de la personalidad en dirigentes, que se relacionan directamente con el bajo desempeño y con el mal estar psicológico, emocional y físico de los trabajadores, haciendo que el liderazgo cumpla un papel nocivo.

Estudio Monográfico Daniela Giraldo, Jorge Naranjo (Colombia, barranquilla 2014) Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. El propósito de este estudio es describir la evolución del concepto de liderazgo a nivel cronológico, y como las variables históricas, sociales y culturales han tenido un efecto sobre ello. Se expondrán las grandes teorías y sus enfoques. Se identificarán además, las características de los líderes y seguidores, para que el lector comprenda el concepto actual de liderazgo y sea capaz de diferenciar los diferentes modelos dentro de un contexto más amplio. Así mismo se hará un análisis de las semejanzas y diferencias entre escuelas a fin de comprender en qué medida los estilos de liderazgo pueden resultar efectivos en determinados contextos o momentos, pero quizás no en otros.

Econ. Fernando Luis Amador Urueta, Ing. Helem Suney Hereira Villalobos tesis de grado para obtener título de magíster en administración (Colombia, barranquilla 2018) bajo el nombre liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales. El objetivo general de la presente investigación es Determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla.

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla. Metodología descriptiva y correlacional, diseño no experimental, transaccional y de campo; la población de estudio conformada por 27 funcionarios: (3) gerentes de operaciones, (24) administradores de almacenes, de Carulla, Súper almacenes Olímpica (S.A.O) y Almacenes ÉXITO, a los cuales se les aplicó un cuestionario, se obtuvo una confiabilidad del instrumento de 0.93 con el coeficiente de Alfa de Cronbach, que indica que es altamente confiable.

El análisis estadístico descriptivo, con distribución de frecuencias y porcentajes, para determinar la relación entre las variables se utilizó la correlación de Spearman. Los resultados muestran la relación entre ambas variables con una alta intensidad, en la medida en que aumenta el liderazgo democrático, es más probable que se consiga una mayor calidad de gestión y viceversa. Concluyéndose que, debido a las deficiencias en los enfoques y tendencias de liderazgo democrático, afectan considerablemente la consolidación de los factores de la calidad de gestión.

Loaiza, Carmen Teresa, Pirela, Ligia. Revista venezolana de gerencia RVG año 20 nro. 69 de la universidad del Zulia (LUZ) (Venezuela, Zulia 2015) con el nombre *Liderazgo en organizaciones venezolanas*. El presente artículo tiene como



objetivo analizar el liderazgo en organizaciones venezolanas; se presentan conceptos de líder y liderazgo y se revisan teorías tradicionales y enfoques contemporáneos. Finalmente se indaga sobre estilos de liderazgo presentes en organizaciones venezolanas insertas en los sectores: educativo, pequeña y mediana industria y empresarial.

La investigación es teórico-documental, el diseño es bibliográfico y la técnica es documental. Se consultan autores como Bennis y Nanus (1985), Bass y Avolio (1994), Echeverría (2006), Echeverría (2011), Lussier y Achúa (2005) y Goleman et al (2005), Robbins (2009), Bittel y Newstrom (1993), entre otros para caracterizar los aspectos más representativos sobre la variable en estudio, así como investigaciones de organizaciones venezolanas.

Entre los hallazgos se encuentra una tendencia a requerir líderes más fortalecidos y orientados a la competitividad, con visión transformadora y promotores de confianza, de participación, de conocimiento y de actitud favorable, traducida en optimismo. Líderes innovadores y que otorguen empowerment a su gente, empáticos al definir sus estrategias y flexibles en la ejecución de las mismas. El líder venezolano como un privilegiado en creatividad y potencialidad de innovación así como emprendedor. Sirvió de guía para el desarrollo del liderazgo en escenario venezolano, y tener un estudio que nos proporcionara información confiable para nuestro trabajo de investigación.

Los antecedentes citados anteriormente, han brindado una gran aportación a la investigación que se realizó, todo están enmarcados en los diferentes tipos de liderazgo, lo cual es la variable principal de estudio que se realizó. De tal manera, se tomaron algunas estructuras y metodología, así como aspectos fundamentales para el enriquecimiento del trabajo.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Liderazgo**

Etimología de la palabra liderazgo: proviene de la raíz inglesa Leader que significa “líder” y se compone con el sufijo “Azgo” que indica condición o estado, o sea, el liderazgo es la cualidad de una persona para estar en situación de líder.

De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

#### **2.2.1.1 Definiciones**

Newstrom (2014) Define liderazgo como:

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas.

Lussier y Achúa (2005) Refieren que es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio. Pudiéndose definir en principio como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros”  
Lupano y Castro (2008)

### **2.2.1.2 Proceso del liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Chiavenato (2001) define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”

El liderazgo es un proceso que surge de la interrelación de tres factores, el líder, los seguidores y las situaciones, su afectividad depende de estas variables. En este proceso el líder y los seguidores interactúan en forma dinámica en una situación o entorno en particular, en donde las cualidades o atributos que los seguidores esperan del líder constituyen el rol del mismo.

### **2.2.1.3 Tipos de Liderazgo**

Los tipos del liderazgo según Max Weber es una de sus mayores aportaciones y se mantiene vigente en la actualidad.

#### **Liderazgo autocrático**

Es un estilo de liderazgo en donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la institución. Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma. A menudo el liderazgo

autocrático tiene altos niveles de ausentismo, rotación de personal y baja productividad. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Acompañando a esto el psicólogo Max Weber definió a su vez que un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

### **Liderazgo participativo o democrático**

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, estos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Max Weber también exponía que cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

## **Liderazgo carismático**

Los líderes carismáticos inspiran mucho entusiasmo a sus equipos y los dirigen con mucha energía. De acuerdo con los expertos, el carisma es una de las formas de liderazgo más poderosas. Posee un magnetismo que inspira a otros a seguirlos ciegamente. Se ha visto que cuando un equipo de trabajo es dirigido por este tipo de líder, los subordinados se sienten más seguros de sí mismos, trabajan más horas extra, encuentran más significativo su trabajo, manifiestan más confianza en sus líderes y tienen un mayor rendimiento.

Para la autora de *The Charismatic Leader*, Suresh Kenkare, el liderazgo carismático se entiende como “la capacidad de captar la atención y el compromiso de los demás sin ninguna causa objetiva”

## **Liderazgo Laissez-Faire.**

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

Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

## **Liderazgo transformacional**

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que, el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Bass (1985) describe el liderazgo transformacional como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez un beneficio para la colectividad.

### **Liderazgo transaccional**

Según Bass (1995) es un estilo más instrumental, usando premios y castigos para motivar los esfuerzos del subordinado.

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

### **Líder Tóxico**

Lipman Blumen (2006) afirma que:

Los líderes tóxicos son personas “cuyas conductas destructivas y características personales disfuncionales generan efectos serios, permanentes y venenosos en aquellos quienes dirigen. Los líderes tóxicos trabajan para asegurar sus intereses personales y dejan a sus equipos peor de lo que los encontraron.” Citado por Moreno, Jaime (2011)

Para Moreno (2011) un líder tóxico:

“Es una persona que: a) ha recibido autoridad formal por una Organización para desempeñar un cargo de jefatura o dirección; b) realiza acciones que afectan negativamente el bienestar de personas y grupos; c) genera resultados contraproducentes para la organización en donde colabora y d) trabaja en función de sus intereses personales”

Según dicho autor, un líder tóxico posee las características opuestas a las de un líder efectivo. Sin embargo, existen dirigentes que a pesar del daño que causan, tienen seguidores que creen y confían en su mandato.

### **2.2.2 Objetivos Organizacionales**

Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, para ello existen medios para alcanzar los objetivos de la

organización. Si se desarrollan de forma adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito organizacional. Certo (1984)

Estas metas es la forma de cómo debe idealizar la alta gerencia los planes para los fines futuros de la organización. Al momento de cumplir dicho objetivo, este deja de ser más que un sueño o idea abstracta y se transforma en un logro efectivo. Ahora, el siguiente paso es idealizar un objetivo organizacional nuevo, esto con el fin de siempre buscar mejoras en todos los campos de la empresa y mantener esta actualizada o competitiva.

Estos colofones están fundamentados en tres ejes como lo son las metas, visión y misión, pero se expresan en métodos que a su vez provee una premisa más clara para acciones y estrategias empresariales, con esto, se dilucida que una vez se cumpla con un objetivo, se debe elegir otro nuevo o porque no decirlo, llegar a reinventarse según sea el caso. Con los objetivos organizacionales se guía el proceso de la empresa, con base en efectos futuros

### **2.2.3 Estrategias**

El término está definido como la destreza, pericia o habilidad que posee una persona para hacer determinadas actividades. En el aspecto metodológico puede definirse como un procedimiento sistemático de acciones que permitan la toma de decisiones frente a un determinado escenario; con la finalidad de alcanzar uno o varios objetivos predefinidos. Las estrategias se ejecutan posterior al análisis o evaluación de un entorno externo para generar cambios internos mediante su aplicación o desarrollo.

#### **2.2.3.1 Definición de Estrategia**



David (2008), explica que:

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Además, expresa que son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”.

David, F (1994) Una estrategia tiene que llevar a cabo habilidades menores que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar el impacto de las amenazas externas. Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada plan estratégico.

### **Modelo y Tipos estratégicos**

El término modelo: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. Según una de las definiciones plasmadas en el diccionario nuevo Espasa ilustrado. Interpretando esa y otras definiciones leídas, también se puede decir que es una pauta, patrón o prototipo a seguir; para alcanzar un resultado determinado. En el caso de un modelo estratégico aparece en una variedad de contextos. Aunque las características específicas de los estratégicos son diferentes, dependen de la naturaleza del modelo a seguir.

La definición básica, es la misma en todas las industrias y sectores. Por lo general, las pequeñas empresas se benefician de la aplicación de un gran número de tipos de modelo de estrategia, dependiendo de la naturaleza del negocio.

La definición del "modelo de estrategia" constituye un plan de estrategias, o modelo, diseñado para mejorar un proceso. Las organizaciones utilizan modelos de estrategias para las operaciones y cumplir sus objetivos. Para ello es indispensable tener claro los objetivos que se persiguen. Así los componentes clave o pasos del proceso que conducen de un punto de partida para el logro de esos objetivos y la creación de formas de maximizar el proceso y el logro de las metas. Los modelos son de diferentes grados de complejidad.

Capacitación Continua: consiste en un proceso de preparación y enseñanza constante que permite a la persona desarrollar nuevas habilidades, las cuales es indispensable identificar su ausencia, permitiéndole acceder a ella. Sobre ese tema, pero enmarcado en el aspecto de cómo detectarla; Chiavenato, I (2007. P.390) En una de sus investigaciones la define como: “la detección de necesidades de capacitación es la primera etapa del ciclo de capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer”. Una vez detectada y reconocida la carencia, aspecto denominado por el autor diagnóstico; la organización puede tomar la decisión de implementar estrategias de capacitación.

Mejoras continuas: es un concepto originado a partir de mediados del siglo XX que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos. Harrington, J. (1993), considero que “El mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Para Camisón, Cruz y González (2006), “consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos”.

## **Características de las Estrategias**

Características de las Estrategias Exitosas: Gabriel Romanceo en el año 2020, dio a conocer su opinión; para que las estrategias sean exitosas deben poseer algunas características, entre las que considero las más importantes:

- **Diferenciación:** a través de la diferencia se buscan nuevas ventajas que hagan competitiva y sostenible a largo plazo las metas y objetivos alcanzados mediante el desarrollo de una estrategia.
- **Colectiva:** todos los aspectos de una estrategia, deben impulsar el alcance del mismo resultado. Tomando en cuenta que la Misión, Visión, Objetivos de una corporación están decididos por la alta gerencia; su ejecución es realizada por todos los miembros de la organización.
- **Multidisciplinaria:** para crear estrategias es necesario estudiar oportunidades en diversas áreas que varían dependiendo del caso; por lo general tendrán repercusiones en las finanzas, los servicios, el recurso humano, las operaciones y los mantenimientos que tengan implicaciones para la organización.
- **Entendibles:** debe ser clara comprensible, de manera que los miembros de la organización deben entender claramente la estrategia para lograr alcanzarla.
- **Multidimensional:** que implica muchos aspectos entre ellos; la cultura organizacional, los valores recursos, visión, misión, competencias, habilidades. Esto implica estudiar el contexto externo e interno.
- **Jerárquicas:** son decisiones tomadas por los jefes, asesores y consultores externos.

- **Dinámicas:** no debe regularse el tiempo de su desarrollo o aplicación, por su mismo dinamismo; los lapsos pueden ser modificados por la organización de acuerdo al entorno. Por ello se hace indispensable la retroalimentación para efectuar los cambios que sean necesarios.
- **Competitivas:** las estrategias se aplican con el objetivo de mejorar o compensar las áreas de la organización para que puedan funcionar mejor. De esa forma se crean valores que apunten al alcance de la visión y la misión de la organización. Con el desarrollo de la competitividad las empresas debería tener como resultado que los empleados sean el recurso más productivo en la organización y de esa forma alcanzarán la satisfacción de las necesidades de todas las partes interesadas.
- **Proactivas:** esta característica no depende de factores externos, que la organización no pueda controlar. Puesto que las estrategias se desarrollan a través del recurso humano, físico, económico, entre otros.

### **Estrategias Gerenciales**

Serna (2006) Define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias gerenciales es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar

dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos. La gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación. Por otra parte, se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional

### **Estrategias Motivacionales**

Según Bob, (2005, p.17), “las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma”.

Los contextos empresariales de la actualidad, cada vez más competitivos, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, los líderes deben esmerarse en estimular un ambiente auténtico de trabajo. Entre otros de los conocimientos que deben aprender, figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación adecuada para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo.

Según Robbins, (2003), las estrategias motivacionales:

Son todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería, como consecuencia el incremento de su desempeño laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella.

En este sentido, los factores motivacionales están principalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas o actividades que el hombre ejecuta, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo solamente se consigue a través de los factores motivacionales.

#### **2.2.4 Relación entre el Líder Activo y el Líder Tóxico.**

Cuando se habla de un líder activo, éste es un ejemplar que trabaja de forma armoniosa y reconociendo el esfuerzo laboral de sus seguidores, formando un equipo eficiente que puede ser capaz de lograr de manera exitosas los planes organizacionales, proporcionando un ambiente laboral sano para el bien gerencial.

En cuanto al liderazgo toxico este se refleja en el proceso y en el resultado, es decir, el dirigente muestra comportamientos que afectan directamente al colaborador, influyendo en su desempeño y generando así consecuencias negativas en la organización. Varios autores afirman que el proceso de liderazgo se vuelve tóxico cuando no existe mutuo acuerdo a largo plazo entre el jefe y el subordinado y se impone la consecución de determinadas metas (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007).

Los líderes tienen como objetivo común, el desarrollo y logro de los objetivos dentro de una organización. Su relación está en que ambos trabajan en pro de alcanzar

las metas propuestas, con diferentes modalidades pero con el mismo fin. Es así, como sus seguidores siguiendo sus lineamientos logran cumplir con el trabajo requerido.

### **2.3 Bases Legales**

**(Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela., 1999)**

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

#### **Ley Orgánica del Trabajo, para los Trabajadores y las Trabajadoras (2002).**

Artículo 156. Condiciones de trabajo, El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- El desarrollo físico, intelectual y moral.

- La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- El tiempo para el descanso y la recreación.
- El ambiente saludable de trabajo.
- La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Artículo 164: Acoso Laboral. “Se prohíbe el acoso laboral en los centros de trabajo públicos o privados, entendiéndose como tal el hostigamiento o conducta abusiva ejercida en forma recurrente o continuada por el patrono o la patrona o sus representantes; o un trabajador o una trabajadora; o un grupo de trabajadores o trabajadoras que atente contra la dignidad o la integridad biopsicosocial de un trabajador, una trabajadora; o un grupo de trabajadores y trabajadoras, perturbando el ejercicio de sus labores y poniendo en peligro su trabajo o degradando las condiciones de ambiente laboral. Esta conducta será sancionada conforme las previsiones establecidas en la presente Ley, su Reglamento y demás que rigen la materia”.

Artículo 166. El Estado, los trabajadores y trabajadoras, sus organizaciones sociales, los patronos y patronas, quedan obligados a promover acciones que garanticen la prevención, la investigación, la sanción, así como la difusión, el tratamiento, el seguimiento y el apoyo a las denuncias o reclamos que formule el trabajador o la trabajadora que haya sido objeto de acoso laboral o sexual.



## **La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo - LOPCYMAT (2005)**

En Venezuela, La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo - LOPCYMAT (2005) establece como deber de los empleadores y las empleadoras la prevención de la violencia y el hostigamiento laboral, la discriminación y el acoso sexual

Artículo 56, Numerales 5 y 8): abstenerse de realizar por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores y trabajadoras, prevenir toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o no proveer una ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor. Tomar las medidas adecuadas para evitar cualquier forma de acoso sexual y establecer una política destinada a erradicar el mismo de los lugares de trabajo.

Artículo. 119: “Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de veintiséis (26) a setenta y cinco (75) unidades tributarias (UT) por cada trabajador expuesto cuando: No identifique, evalúe y controle las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto la salud física como mental de los trabajadores y trabajadoras en el centro de trabajo, de conformidad con lo establecido en esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas” (Numeral 19).

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos Serna (1999).

Eficiencia: "Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos" Andrade (2005)

Líder: el líder es aquel que es capaz de influenciar a sus subordinados para que mejoren sus capacidades y logren adquirir mayores conocimientos del área específica en la cual se encuentran. John Maxwell (2002)

Liderazgo: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Gibson (2009):

Metas Organizacionales: el propósito, meta y objetivos que son la razón de la existencia de una organización y que constituyen el fundamento de su estrategia Stoner y wankel (1989)

Objetivos: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole Serna (2008)

Organización: proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Stoner y wankel (1989)

Seguidor: es toda aquella persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente (seguidores ejemplares) Hughes, Ginnet y Curphy (2007).

Toma de Decisiones: proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto Stoner y wankel (1989)

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es cómo se realiza el estudio para dar respuesta al problema planteado. Arias (2012) Por lo tanto, este punto comprende todos los aspectos relacionados con la metodología que se aplicará a la investigación y se procede a realizar una vez que se ha concretado el tipo de problema a investigar, como también los objetivos que se desean alcanzar y la disponibilidad de los recursos.

### **3.1.- Nivel de Investigación**

El nivel de investigación hace referencia al grado de complejidad con que se abordará el objeto o fenómeno de estudio. Aquí se indicará si la investigación será exploratoria, descriptiva, explicativa o correlacional. Dankhe, (1986) citado en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 1990) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

De acuerdo a lo anterior, la investigación elaborada es de nivel descriptivo, ya que su objetivo principal de estudio consiste en analizar la incidencia que puede tener el comportamiento de los líderes para el logro de los objetivos organizacionales.

### **3.2.- Diseño de Investigación**

El diseño de investigación representa el plan que se llevará a cabo para dar respuestas a las interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. “Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” Arias (2012)

La estrategia de investigación está definida por:

- a) El origen de los datos: primarios en diseños de campo y secundarios en estudios documentales.
- b) Por la manipulación o no, de las condiciones en las cuales se realiza el estudio: diseños experimentales y no experimentales o de campo. Arias (2012, p.27)

El diseño utilizado en la investigación se clasifica como diseño documental o bibliográfico, debido a que se emplean datos secundarios, provenientes de fuentes bibliográficas (documentos, informes, análisis e investigaciones previas, reportes y leyes), y que permiten alcanzar los objetivos de la investigación. A partir de los cuales se elaboró el marco referencial.

### **3.3.- Fuentes de Información**

Según (Arias, 2012) una fuente de información “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)”

A su vez el autor Arias, clasifica las fuentes documentales de información en primarias y secundarias alegando que “aun cuando las fuentes documentales aportan datos secundarios, éstas a su vez se clasifican en fuentes documentales primarias: obras originales; y fuentes documentales secundarias: trabajos en los que se hace referencia a la obra de un autor”.

Al realizar la investigación se utilizaron fuentes documentales secundarias de información. Constituidas por todos aquellos documentos físicos y electrónicos sobre el

tema de estudio representados por libros, tesis, leyes, páginas Web, informes, entre otros.

### **3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

Para el logro de los objetivos proyectados, se realizó la recopilación de los datos que constituyeron la información principal de la investigación, a través del Método de la Observación Documental de los tipos de liderazgos que pueden influir dentro de la organización, permitiendo estudiar sus características y personalidades.

Según, Arias (2006), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran las siguientes:

- **Observación Directa:** los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.
- **Revisión Documental:** en cuanto a los instrumentos utilizados para la revisión documental, se utilizaron diversos tipos de fichas: las fichas bibliográficas en donde se recopilaron los datos de los diferentes textos, fuentes, autores y otros

elementos; las fichas resumen para sintetizar los textos y documentos con algunas opiniones personales, la ficha textual para vaciar información sin distorsión y literalmente de las fuentes consultadas; las fichas de análisis cuyas actividad radicó en describir los juicios u opiniones personales de estos investigadores para confrontarlo con las opiniones de los autores consultados, y las fichas de campo en donde se recopiló la información que se obtuvo del medio directamente

Los documentos a los que se hace referencia son:

Libros: las fuentes documentales que más se utilizaron en la investigación, entre ellos libros de texto, manuales, diccionarios, enciclopedias, así como obras de colección.

Instrumentos Legales: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica del Trabajo, para los Trabajadores y las Trabajadoras, La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Programas de Computación: como la Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta e Internet Explorer. Para poder recopilar la información necesaria en el proceso de indagación, se realizó una selección y evaluación preliminar del material encontrado que pudiera formar parte de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación y Análisis de los Resultados**

Esta investigación se basa en reconocer la relación que puede presentarse entre los líderes activo y tóxico, y develar como influyen estos en el logro de los objetivos organizacionales, dando así las respuestas para el desarrollo de los objetivos específicos establecidos en el estudio.

El líder activo, es aquel que presenta características transformacionales y democráticas, que permite reconocerlo como el ejemplo de lo que debe ser realmente un líder, enmarcándose en sus cualidades y conocimientos enfocados en liderar a sus seguidores o equipo de trabajo. Es así, como a diferencia de éste, se encuentra el tóxico, que es aquel que ejerce de manera nociva hacia los demás, sólo importándole su bienestar, presentando rasgo narcisistas y egoístas que puede llegar a afectar a otros.

A pesar de las diferencias que puedan presentar estos líderes, se puede resaltar que ambos contribuyen y son primordiales para el desarrollo y el logro de los objetivos organizacionales, ya que saben cómo deben actuar, ya sea de forma positiva e incluso de manera negativa, es ahí la importancia de saber que estilo de liderazgo desea la organización, permitiendo reconocer como prefieren el logro de los objetivos de una manera exitosa.

Evidentemente, el liderazgo está relacionado directamente con el éxito organizacional. Estas deben saber lo importante que es contar con un líder que les brinde la seguridad y tranquilidad de alcanzar los objetivos y como se deben trabajar en pro de la consecución de las metas establecidas. De tal manera, que se les brinde a sus



trabajadores la experiencia de contar con una persona que los guíe, los motive e inspire a cumplir con sus tareas y sentirse satisfecho.

#### **4.2 Características de un líder activo**

El líder activo es una combinación de un estilo de liderazgo transformacional y democrático. Por una parte, el primero es considerado por los teóricos del liderazgo como los verdaderos líderes, ya que tiene el poder de transformar, inspirar y agregar valor a un equipo u organización, y por otra parte, está el líder democrático que es aquel el cual tiene en su poder la toma de decisiones, pero aun así permite que sus seguidores puedan contribuir a ésta.

Un líder activo se caracteriza principalmente, por su capacidad comunicativa y su espíritu de diálogo. Pero, además de esto, éste debe auto conocerse y ser consciente de sus fortalezas y debilidades. También debe transmitir respeto y confianza. Es auténtico y honesto y siempre hace lo que dice. Siembra buenas prácticas, formas de convivencia y en general, desarrolla excelentes ambientes de trabajo.

Según Lupano y Castro (2008), dicen que los líderes pueden ser caracterizados por poseer alto niveles de energía, inteligencia, intuición y tener la capacidad para proveer y persuadir. Se puede decir, que todo líder activo debe poseer características que lo hagan ser capaz de destacarse ante los demás, entre estas se pueden mencionar:

- Debe tener la capacidad de saber comunicarse hacia lo demás de forma clara y respetuosa.
- Tener seguridad y confianza, debe saber cómo desenvolverse ante un grupo y equipo, evitando la inseguridad y el temor.

- Ser motivador, poder influir de forma positiva sobre los demás.
- Debe mostrar compromiso, se refiere a un vínculo efectivo entre el líder, sus seguidores y la organización, creando un sentido de pertenencia.

Es importante mencionar, que a los líderes se les entiende mejor no por sus características, sino por la relación que tienen con sus seguidores, pues son ellos los que impulsan a las empresas u organizaciones, marcan la misión y visión, crean la cultura corporativa, definen las políticas y estrategias que ayudarán a alcanzar las metas propuestas y sobre todo se encargan de desarrollar a los demás miembros de la organización para crear equipos que les ayuden a lograr todo lo anterior.

#### **4.3 Rasgos de un líder tóxico.**

El líder tóxico, es el que actúa de manera nociva hacia sus seguidores, sin embargo, existen dirigentes que a pesar del daño que causan, tienen seguidores que creen y confían en su mandato. Este tipo de líderes pueden presentar rasgo que están asociados con su personalidad, y que a simple vista no puedan ser posible detectarlo, pero que a través de sus acciones se van haciendo más evidente para los que lo rodean. Cotter (2001), citado por Samier y Schmidt (2010), describen el liderazgo tóxico como las prácticas gerenciales violentas que ocurren en todo el mundo en las cuales la mujer y los hombres son el blanco de una violencia despiadada. Generalmente los rasgos se consideran insulares, intemperantes, simplistas, operacionalmente rígidos, insensibles, ineptos, discriminatorios, corruptos o agresivos por estudiosos como Barbara Kellerman (1996).

Dentro de los rasgos más destacables, se pueden resaltar los mencionados por Iñiqui Piñuel (2008):

- 1) El narcisismo: es aquel que posee un ego extremadamente elevado, por lo que nunca apoya a sus subordinados, pues se siente amenazado por los logros de los mismos. Tiene una necesidad de admiración. Es egoísta y desconsiderado con los sentimientos ajenos.
- 2) El Psicópata: aparenta ser una persona encantadora y agradable, sin embargo, es malvada y calculadora con sus subordinados. Disfruta hacerles daño y verlos sufrir, sobre todo a los más frágiles.
- 3) El Paranoide: revisa y controla el trabajo de los subordinados repetidas veces, pues desconfía del trabajo de los demás. Le cuesta aceptar que se equivoca y todas las iniciativas o ideas le parecen negativas.

Muchas veces la toxicidad del líder no es necesariamente evidente de inmediato, sino que se infiltra sigilosamente a través de una mezcla de palabras, acciones visibles e invisibles y comportamientos sutiles. Con esto se puede considerar, que distintos autores coinciden en que la toxicidad de las acciones o decisiones de los líderes tóxicos repercuten de manera negativa sobre las personas, sobre todo provocando consecuencias de orden patológico, ya sea psicológica o corporal, pero que en todo caso merma el rendimiento laboral dentro de las organizaciones.

Sin embargo, otras veces se considera que esto no siempre es nocivo trabajar con este tipo de líderes ya que como éste posee una estructura clara y cada trabajador o seguidor sabe cuáles son sus funciones, hasta dónde llegan sus responsabilidades y qué se espera de ellos; tiene expectativas y consecuencias claras, no acostumbra a lanzar indirectas o ser ambiguo. Siempre explica con toda claridad las expectativas del trabajo

y las consecuencias de no hacerlo; rapidez a la hora de tomar decisiones, esto se debe a que no consulta a ningún otro miembro de su equipo, por lo que no tienen que esperar otras opiniones o trabajar con diferentes perspectivas para encontrar un compromiso adecuado. Con esto se puede concluir que aunque un ambiente tóxico no es el mejor espacio para trabajar, algunas veces es allí donde se consiguen los mejores resultados.

#### **4.4 Diferencia entre el líder activo y el tóxico dentro de las organizaciones.**

Cada líder dentro de una organización tiene un propósito fundamental, su meta principal es el logro de los objetivos organizacionales, el cual trabajan en conjunto para poder cumplir con esto, es ahí cuando éste habiendo estudiado el entorno laboral, decide el tipo de liderazgo a implementar. Cabe destacar, que no todos los líderes deciden el tipo de dirigentes quieren ser, algunos ya tiene su estilo aunado a su personalidad.

En las organizaciones los líderes cumplen un papel, creando un ambiente o situación, el cual involucra a sus seguidores, este proceso se puede llevar a cabo de forma armoniosa o caótica. El líder activo, trabaja en pro a hacer lo correcto, de la mejor manera y que sea beneficioso para todos, en cambio el líder tóxico crea un estado de incomodidad y tensión laboral, que hace creer que así pueden cumplirse efectivamente los objetivos, pero a costa del desgaste emocional de todos los miembros del equipo.

Bajo un líder activo se presenta que la autoridad se enfoca desde el carisma, la comunicación y la motivación, es el reconocido por su gente ya que se preocupa por desarrollar el potencial de las personas y negocios a su cargo. Mientras que en el líder tóxico, en el predomina el uso del poder, las normas y los resultados por encima de las personas a las que dirige. En este caso, el líder es reconocido como tal por la jerarquía de la organización, porque da resultados y cumple objetivos por sí mismo.

Líder es el factor fundamental en la empresa, porque es el que marca la productividad de la misma. Si el dirigente logra un buen ambiente motivacional para los empleados la producción va a ser buena. Si es al contrario, los empleados no se sienten a gusto, no es accesible a la comunicación el ambiente de trabajo no va a ser bueno, la producción va a decaer

#### **4.5 Tipo de líder más beneficioso para el logro de los objetivos organizacionales.**

Según el diccionario digital Oxford Languages un líder es una persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, empresarial, etc. La terminología varía entre las distintas ramas, en el ámbito empresarial muchas veces se considera que un líder y un jefe o gerente son dirigentes diferentes ya que los líderes establecen una visión, pero su éxito lo define el equipo, no ellos mismos y el trabajo de un jefe o gerente, en cambio, es encontrar formas de hacer realidad las ideas y objetivos planteados, sin embargo de acuerdo a la definición de lo que es un líder, ambos están al frente de lo que se quiere alcanzar por lo que los dos tipos de líderes sirven de guía.

Los distintos tipos de líderes que lleguen a existir dentro de una organización logran beneficiar a ésta de una u otra forma, ya que el liderazgo está asociado con el éxito organizacional. Es importante saber, que ambos tanto el activo como el tóxico, pueden ser efectivos dentro del contexto laboral, y que logran cumplir con los objetivos propuestos. Esto significa que un líder influye en la conducta de uno o varios individuos, sin importar de qué manera lo hace, los medios que utiliza o las consecuencias que esto acarree, puesto que la finalidad es cumplir una meta previamente establecida

Es así como el líder activo, a través de un medio mucho más eficiente y correcto contribuye a que los seguidores y el equipo de trabajo busquen alcanzar los logros de manera agradable y que sea beneficioso para todos durante el proceso. Según Bass (1985) estableció que el liderazgo transformacional produce un mejor desempeño de los

colaboradores debido a que permite que los mismos sean más conscientes de la importancia de las metas establecidas, los hace trascender sus propios intereses por el amor a la organización y los impulsa a perseguir necesidades de más alto nivel.

El líder tóxico, también resulta beneficioso, pero de una manera menos armoniosa, y que puede llegar a afectar de manera nociva al equipo y el entorno laboral, creando angustia y desconfianza en sus seguidores, que logran desempeñar sus tareas, pero sin alcanzar la satisfacción laboral, a pesar de que se logre la meta, el recurso humano dentro de una organización es la principal fuente de vida, y que si ella sufre daños, también lo hace el proceso organizacional que a la larga puede afectar de forma negativa el desempeño de la empresa, y tener consecuencias graves e incluso legales.

En cuanto al beneficio, como se ha descrito existen muchísimos tipos de liderazgo y aunque muchos autores y trabajadores empresas consideran que un líder Activo es la mejor opción para tener en una empresa u organización.

#### **4.6 Relación entre el líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales.**

Por lo general se suele pensar que los líderes sólo son aquellos que a modo de ver tienen aspectos positivos. Se señala que el líder debe poseer un perfil de acuerdo a su momento y circunstancias. A la hora de que se elige un dirigente se exige desarrollo diferente para poder atender las necesidades de su entorno conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, y capacidad de comunicación, ya que deberá demostrar que puede hacerle frente a todo los obstáculos que vengan y juntos con el equipo que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras

El líder activo y el tóxico están relacionados primordialmente porque ejercen el liderazgo; su meta principal es el desarrollo y el logro de los objetivos organizacionales,

que a través de sus diferentes formas de dirigir, están trabajando con un fin común. Estos inciden activamente, ya que proporcionan las herramientas necesarias para un desarrollo eficaz y eficiente para alcanzar las metas propuestas.

Los dirigentes al establecer un estilo de liderazgo toman en cuenta tanto el entorno externo, como el interno, teniendo como base la estructura la empresa, y cuáles son los niveles organizacionales que puede afectar el liderato, y así tener una mejor percepción del trabajo que se realiza, contribuyendo efectivamente al éxito organizacional que se desee alcanzar.

#### **4.7 Estrategias gerenciales según el estilo de liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales**

Las estrategias gerenciales son el curso de acción que toma la empresa para el logro de los objetivos, éstas deben ser lo más reales posible y que sean alcanzables, es decir que la organización las pueda realizar. Es por eso, que un líder forma parte fundamental para realizar las acciones necesarias para el desarrollo de los objetivos organizacionales, este debe poseer la capacidad de implementar estrategias que cumplan con el éxito organizacional.

El líder activo, como actor principal debe estudiar a la organización y saber cuál es su misión y visión, para así trabajar en pro de los objetivos establecidos, deberá implementar herramientas que determinen cual es la mejor vía a tomar. Que ayude a la empresa a alcanzar con lo propuesto. Con la habilidad de comunicar y prever cualquier percance que pueda perjudicar el proceso.

EL trabajo en equipo, la unión hace la fuerza, es así como un grupo unido y armonioso, influye positivamente con el desarrollo de los objetivos, contando con el

apoyo de un líder motivacional y activo, que a través de sus destrezas los guíe. La división del trabajo equitativamente a cada persona que tenga la capacidad de cumplir con las tareas, aportándole las herramientas necesarias para que las realice. Administrar los recursos con los que cuenta la empresa de forma que sean usados efectivamente y evitar inconvenientes a la hora de usarlos.

### **Estrategias gerenciales**

- Ser comunicador, es la clave para ésta responsabilidad, por lo que mantener a los empleados o seguidores informados ayuda a que éstos tengan una idea clara de los objetivos que se quieren alcanzar.
- Tener capacidad de decisión, ante los diferentes estilos de liderazgo ser capaz de utilizar el que se adapta a la situación y a los seguidores.
- Buscar el lado positivo de las situaciones, identificar y observar al líder activo, aprendiendo de ellos, teniendo en cuenta que hay y no que hacer, para así poder sacar lecciones aprendidas y revertir las situaciones a favor para así mantener el compromiso y el propósito de los objetivos.
- Dentro de la dinámica empresarial, estar pendiente que los subordinados siempre estarán sometidos a órdenes y disposiciones de jefes, de lo que se debe hacer.
- Mantener una constante evaluación, vigilar el comportamiento de los seguidores sea este positivo o negativo. De tal manera, que las personas reciban el trato adecuado y logren cumplir con sus obligaciones.



- Influencia sobre los demás, el líder activo debe saber cómo actuar ante los diferentes escenarios que se presenten y como prever las situaciones negativas que se puedan presentar.
- Mantener un nivel motivacional aceptable en los seguidores, deben sentirse motivados, cómodos y que pueden ser tomados en cuenta, es así como el líder con sus conocimientos debe saber integrar al equipo para alcanzar las metas.
- EL líder deberá administrar de forma eficaz y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa, para obtener su máximo provecho y evitar desviaciones.
- Tomar en cuenta que él como líder, cuenta con un equipo de trabajo que en forma unida y armoniosa permitirá el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales de manera exitosas.
- Crear pensamientos de pertenencias y compromisos de su equipo de trabajo hacia la organización. Enfocándose en el que los dos son necesarios para existir, individuo y organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Una vez presentada y analizada la información en el presente estudio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Un líder es aquel que es capaz de influenciar a sus subordinados para que mejoren sus capacidades y logren adquirir mayores conocimientos del área específica en la cual se encuentran. Es por ello que, todo grupo organizado de personas necesita alguien que los dirija y represente. En una empresa siempre existe una persona a cargo de un departamento o de un grupo de empleados que se hace responsable de dirigir las actividades a desarrollarse, en este sentido un buen liderazgo hace que todo fluya de manera eficiente.
- Un líder activo es aquel que tiene en su poder la toma de decisiones, pero aun permite que sus seguidores puedan contribuir a ésta; se caracteriza principalmente, por su capacidad comunicativa y su espíritu de diálogo y en general, desarrolla excelentes ambientes de trabajo. Sin embargo, el líder tóxico es aquel estilo de liderazgo donde se actúa de manera nociva hacia sus seguidores, habitualmente es considerado intemperantes, simplistas, operacionalmente rígidos, insensibles, ineptos, discriminatorios, corruptos y/o agresivo.
- Un líder es el factor fundamental en la empresa, ya que marca la productividad de la misma. Dependiendo el tipo de liderazgo que enfrente hacia sus seguidores se puede tener un dirigente que logre un buen ambiente con sus motivaciones, así alcanzar en los empleados una producción buena. Pero, si es al contrario, los empleados no se sienten a gusto, están desanimados y/o sienten apatía y,

sobretudo, no é acessível à comunicação o ambiente de trabalho não vai ser bom, a produção vai decair.

- Sabendo as características de cada um, é significativo tomar em conta que, ambos líderes são importantes em uma empresa. Pois se for muito flexível os funcionários não vão fazer caso nem seguir as regras, mas se for muito duro não vão trabalhar e tudo serão reclamações. Em definitiva, se necessita um líder que tenha ambas características. Que possa atender as necessidades dos seguidores e da organização.
- O líder o que busca é cumprir as metas, seu fim é o desenvolvimento e o alcance dos objetivos organizacionais, de uma maneira eficaz e eficiente. Isto é alcançado pelo trabalho realizado em conjunto, líder - seguidores.

## **RECOMENDACIONES**

- Tomar en cuenta cada una de las acciones estratégicas que se mencionan en este trabajo. Según un estilo de liderazgo que puedan servir como guía para el desarrollo y el logro de los objetivos preestablecidos.
- Realizar estudios dentro de las organizaciones dónde se puede estudiar las características que posea un líder y que estilo de liderazgo puede ejercer sobre sus seguidores y tomar en cuenta cómo éstos lo afectan y las consecuencias sobre ellos.
- Implementar dentro de las organizaciones programas de capacitación para los jefes de los distintos niveles organizacional sobre el liderazgo y los diferentes estilos que existen y que puedan beneficiar a la organización y a los seguidores, y así determinar cuál tipo de líder ser, para contribuir eficientemente al logro de los objetivos preestablecidos.
- Impulsar entre los líderes y seguidores los valores de la igualdad y equidad dentro del ambiente laboral, y así que se mejoren las relaciones laborales que son importantes y esenciales para poder cumplir con los requisitos que tiene la empresa sobre ellos y que ambos se beneficien y compartan sus conocimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D., & Duran, S. (2018 ). Estudio de la competitividad de una empresa según la teoría de diamante Porter. [Proyecto de trabajo de grado]. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT7147.pdf>.
- Almeda, S. (2013). “liderazgo toxico: influencia de factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo”. [tesis de psicología organizacional, universidad católica de ecuador. Biblos-e Archivo: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handl>.
- Ana Yohann Pacsi Choque, W. E. (2015 ). Liderazgo Laissez Faire . Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=liderazgo+laissez+faire+segun+autores&rlz=1C1GCEB\\_enVE1004VE1004&sxsrf=ALiCzsaunh-8Hirq4EjfnlS3Di6sF1z\\_NA%3A1669862955295&ei=KxaIY5rSEb2EwbkPnv6WiA8&oq=liderazgo+l+autores&gs\\_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAARgAMgYIA: Revista cuaderno empresarial Vol.1 Núm.1](https://www.google.com/search?q=liderazgo+laissez+faire+segun+autores&rlz=1C1GCEB_enVE1004VE1004&sxsrf=ALiCzsaunh-8Hirq4EjfnlS3Di6sF1z_NA%3A1669862955295&ei=KxaIY5rSEb2EwbkPnv6WiA8&oq=liderazgo+l+autores&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAARgAMgYIA: Revista cuaderno empresarial Vol.1 Núm.1).
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela. (1999).
- Daft, R. (2007). La experiencia del Liderazgo. 1a ed. Editorial S.A. Ediciones. 1a ed. Editorial S.A. Ediciones.
- Daniela Giraldo, J. N. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. . Colombia, barranquilla: Estudio Monográfico.
- Echart, P. &. (2014). Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en Invictus. Empresa y Humanismo, 7-22.
- Econ. Fernando Luis Amador Urueta, I. H. (2018). liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales. Colombia, barranquilla: tesis de grado para obtener título de magíster en administración.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio.

- Garcías, M. (2021). Personas tóxicas en el trabajo: Conoce cómo lidiar con ellas. Recuperado de: <https://www.crehana.com/blog/clima-laboral/personas-toxicas-en-el-trabajo/>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Lucio, B. (1990). Metodología de la Investigación. (2ª edición. ed.). México: McGraw – Hill.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005 Publicada en Gaceta Oficial N° 38.236, de fecha 26 de Julio, 2005). Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. ( 7 de mayo, 2012. ). Caracas: .
- Loiza, C. T. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. . Zulia, Venezuela: . Revista venezolana de gerencia RVG año 20 nro. 69 de la universidad del Zulia (LUZ) .
- LosRecursosHumanos.com. (2011). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>.
- Lupano, M. y. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación.
- Lussier, R. y. (2005). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. .
- Mesa, J. (2018). liderazgo carismático enfoques. . Recuperado de: <https://grupopya.com/liderazgo-carismatico-6-enfoques-inspirar-motivar/#:~:text=El%20concepto%20de%20liderazgo%20carism%C3%A1tico,proceso%20jer%C3%A1rquico%20o%20por%20costumbre.>
- Moreno, J. (2011). Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las Organizaciones, Revista Puce (93).
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. . 2a ed. Editorial Mexicana.
- Sabino, C. (1992 ). EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. Caracas: Panapo.

- Serna, H. (2006). Gerencia estratégica: Planeación y gestión - teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico, Colombia, 3R editores.

## METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El líder activo y el tóxico. Sus incidencias en el logro de los objetivos organizacionales
--------	--------------------------------------------------------------------------------------------

### Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Guerrero H. Esmeralda E.	CVLAC	25.467.687
	e-mail	esmeraldagrero@gmail.com
Martínez F. María E.	CVLAC	26.592.225
	e-mail	marymartinez1223@gmail.com

Palabras o frases claves:

**liderazgo, líder, activo, tóxico.**



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN

### Resumen (abstract):

La presente investigación busca analizar la relación entre el líder activo y el tóxico y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales usando una metodología de diseño documental o bibliográfico por parte de diferentes autores. Con esto se puede decir que; el liderazgo como parte fundamental del éxito organizacional, debe ser ejercido dentro de éstas por personas que tengan la cualidad para ser líder, que puedan tener la capacidad de influir sobre los demás según un estilo de liderazgo, ya que esto puede influir de forma activa o tóxica, según las características que presenten cada dirigente, es importante ya que le permite apreciar las incidencias que pueden tener estos tipos de líderes para el logro de los objetivos organizacionales. Actualmente debido a la crisis que atraviesa el país, las empresas se han visto inclinadas estrictamente a cumplir con las metas económicas y financieras, dejando de lado al recurso humano siendo este el factor principal dentro de una organización, es así como un líder puede pasarse entre los diferentes estilos de liderazgo que garantice un ambiente laboral productivo. Se llegó a las conclusiones de que: Un líder es aquel que es capaz de influenciar a sus subordinados; que ambos líderes son importantes en una empresa. Aunque si son es muy flexible los empleados no te harán caso ni seguirán las reglas, pero si es muy duro no querrán trabajar y todo serán quejas; se necesita un líder que tenga ambas características, que pueda atender las necesidades de los seguidores y de la organización trabajando de una manera eficaz y eficiente para que se pueda cumplir los objetivos realizando los trabajos en conjunto, líder - seguidores.

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

#### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
LUIS RAMÓN MARTÍNEZ	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	03	03

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
NSUCTG_GHEE2023.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado(a) en Administración

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciado(a)

**Área de Estudio:** ADMINISTRACIÓN

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

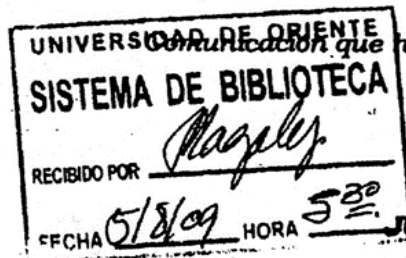
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

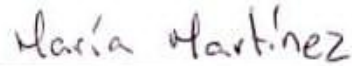
JABC/YGC/maruja

**Hoja de Metadatos y Trabajos de Ascenso 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “los Trabajos de Grado son la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



**Esmeralda E., Guerrero H.**  
**C.I.: V-25.467.687**  
**Autor**



**María E. Martínez F.**  
**C.I.: V-26.592.225**  
**Autor**



**Prof. Luis R., Martínez**  
**C.I.: V-8.366.538**  
**Jurado Asesor**