

Revisión

EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

The directive liderchip in the management of organizational development.

Dr. C. Andrés Saavedra Castellanos, Profesor Titular, Universidad de Granma, Cuba,

asaavedrac@udg.co.cu

M.Sc. Moraima Batchelor Ramos, Profesora Titular, Universidad de Granma, Cuba,

mbatchelorr@udg.co.cu

Recibido: 20-07-2018 / Aceptado: 25-08-2018

RESUMEN

El artículo que se presentan aborda las bases científicas del liderazgo directivo en la dirección del desarrollo organizacional. La novedad radica en precisar un nuevo enfoque de dirección y liderazgo directivo. Al fundamentarse la dirección del desarrollo organizacional se enfatiza en las necesarias relaciones interfuncionales que deben establecerse entre los miembros de la organización, así como en el perfeccionamiento de los modos de actuación profesional y competencias profesionales para alcanzar los objetivos propuestos y un desarrollo sostenible. Al definirse liderazgo directivo se precisa la formación y desarrollo de competencias directivas, en la que se toma como base el ejercicio de las funciones de dirección y el contexto de actuación profesional de los directivos.

Palabras claves: liderazgo; dirección; organización; competencias directivas

ABSTRACT

The present written report comprises the scientific basis in the management of organizational development. The novelty lies in the fact that it declares a new approach in this topic. It emphasizes the necessary interfunctional relationship that must be established among the members of the organization, as well as the improvement of the professional manner of acting and the professional competencies to fulfil the objectives proposed and a sustainable

development. To the report defining of directive leadership, it emphasise in the formation and development of directive competencies, taking as a support the performance of directive functions and the context of the directive's professional acting.

Key words: lidearship; management; organization; directive competencies

INTRODUCCIÓN

Las condiciones históricas - concretas en que vive el mundo contemporáneo están marcadas por complejos procesos de cambios y transformaciones en el orden económico, político y social. Estos, impactan notablemente las organizaciones y exige de directivos con una amplia visión de liderazgo, que los haga eficaces y eficientes, en el rol de dirigir el desarrollo organizacional. De aquí, la necesidad de contar con directivos competentes, que sean reconocidos por su liderazgo. El liderazgo directivo es susceptible de ser formado, de desarrollarse, una condición que puede ser alcanzada.

Sobre la dirección organizacional y el liderazgo existen diversos estudios. El pensamiento teórico, de la dirección, ha transitado por el papel que jugaron los grandes imperios de la antigüedad (Egipto, China, Roma y Grecia), con los aportes de los filósofos de estos tiempos, hasta las teorías y enfoques más contemporáneos. De igual manera, los modelos y concepciones del liderazgo han tenido un orden secuencial, con las teorías de los rasgos y los enfoques más modernos, como el transformacional. Si bien, en estos escritos se pueden encontrar aportes significativos se considera necesario profundizar teóricamente en torno a la dirección del desarrollo organizacional, en su relación con el liderazgo directivo.

En este artículo se parte por precisar las características fundamentales de la dirección. Se define qué es dirección del desarrollo organizacional. Se explican los principales conceptos que forman parte de esta definición y se demuestra la relación existente entre esta concepción de gestión y el liderazgo. Se precisan los conceptos de liderazgo directivo, competencias directivas, así como las formas organizativas y vías para la formación permanente del liderazgo. Las definiciones que se aportan son el resultado del estudio que se han hecho de las diversas teorías, así como del intercambio con directivos en Latinoamérica y otras regiones.

Este trabajo es fruto de las experiencias de los autores, durante 20 años, en la dirección de proyectos de investigación, asesorías, superación y formación de directivos dedicados a la Cultura Física, de instituciones hospitalarias, educacionales, del sector público y privado, en Cuba y el extranjero, en el campo de la dirección. Constituye un referente importante para el

ulterior desarrollo de investigaciones y el enriquecimiento teórico. De igual manera, es un punto de vista que se pone a consideración para su debate y discusión.

DESARROLLO

Enfoque de la dirección del desarrollo organizacional como fenómeno social

La dirección es un fenómeno inherente a toda organización social, independientemente a su desarrollo. Se presenta al existir un grupo de personas (dos o más) que se relacionan para alcanzar objetivos comunes. Tal alcance es posible a través de la interacción funcional que se establezca entre estas y el empleo de determinados métodos y medios consensuados.

El término organización se concibe como la unidad social, compuesta por dos o más personas que cumplen determinadas funciones, con un carácter relativamente estable, para alcanzar objetivos y metas comunes. Tipifican como organizaciones: las pequeñas, medianas y grandes empresas, instituciones deportivas, educacionales, religiosas, culturales, políticas, militares, policiales, gubernamentales, de servicios, entre otras.

La dirección ha adquirido determinadas características en cada formación económico - social concreta. No obstante a ello, se pueden identificar como características comunes de este proceso, independientemente del tipo de sociedad y organización que se trate, las siguientes:

Carácter objetivo: Como fenómeno social existe siempre que un grupo de personas se reúnen para alcanzar fines comunes. Se produce a través del establecimiento de determinadas formas de relación, mediatizadas por la base económica y su correspondiente sistema sociopolítico.

Carácter consciente: Está dado en que tiene como componente esencial a las personas, por lo cual, según sea el significado y sentido que tiene la red de relaciones en la que están insertadas, así es el compromiso y la responsabilidad que estas adquieren con el alcance de los objetivos previstos.

Carácter sistémico: Al poseer los rasgos generales de todo sistema (estructura, funciones, objetivos, sinergia, el medio, frontera, entre otros). En el carácter funcional e interfuncionalidad de las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización, las cuales deben generar, como cualidad resultante, la potenciación de sus competencias y liderazgo durante el cumplimiento de los objetivos y el encargo social asumido.

Carácter desarrollador: Dado en las relaciones funcionales e interfuncionales que se establecen entre los miembros de una organización y el alcance de los objetivos propuestos. Significa que

el proceso de interacción funcional debe propiciar el crecimiento profesional y personal de todos los implicados en el proceso de gestión, traducido en la elevación de sus competencias. De igual manera, el alcance de los objetivos propuestos debe propiciar el desarrollo organizacional y social sustentable.

Tomando como base las características descritas, los autores de este artículo definen la dirección del desarrollo organizacional: como el sistema de relaciones e interacciones funcionales que se establecen entre los directivos, el personal que integra la organización y el medio, a través de las cuales se planifican, organizan, regulan y controlan los procesos, actividades y recursos requeridos para el cumplimiento con calidad de los objetivos definidos, sobre la base de un continuo perfeccionamiento de modos de actuación profesional y el desarrollo de competencias profesionales de los implicados.

Para una mejor comprensión de los términos relaciones funcionales, modos de actuación profesional y competencias profesionales, a continuación se explican sus acepciones.

El término relación se concibe como conectar, establecer nexos, enlaces, vínculos unitivos entre los sujetos, objetos, procesos y fenómenos de la realidad. Es una conexión que trae consigo implicación o correspondencia. Condiciona el movimiento y la transformación de las personas, objetos, procesos, fenómenos y la realidad de la que forman parte. Existen tantos tipos de relaciones como realidades estudiadas.

En la gestión son disímiles las relaciones que se pueden establecer entre todos los implicados. Se coincide con Alonso (2006) al precisar como relaciones fundamentales de la dirección las relaciones de subordinación y cooperación. Ambas son redefinidas de la siguiente manera:

Relaciones de subordinación: Tipo principal de relaciones que se establecen entre los directivos y el personal que se le subordina, en las que media la autoridad de los primeros para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los procesos, actividades, recursos y modos de actuación profesional de los segundos, en el cumplimiento de las políticas, planes y estrategias y por ende, el alcance de los objetivos propuestos.

En su esencia, las relaciones de subordinación están presentes a partir del poder que se le otorga a los directivos de cada nivel de dirección de mandar y hacerse obedecer para el cumplimiento de los objetivos definidos.

De las relaciones de subordinación es importante destacar que si bien se le otorga un poder jurídico, a los directivos, para mandar y hacerse obedecer, a su vez, deben propiciar el continuo

perfeccionamiento de modos de actuación y competencias profesionales de las personas que dirigen y la suya propia. Por tanto, estas relaciones adquieren un carácter desarrollador.

Por su parte las relaciones de cooperación: es el tipo principal de relaciones que se establece entre los directivos, y entre todos los miembros de la organización, en las que no media imposición de jerarquía. Su objetivo, fundamental, es el intercambio de experiencias, ideas, informaciones, conocimientos, habilidades, con el fin de complementar el cumplimiento de sus funciones para el logro de los objetivos propuestos. Desde las relaciones de subordinación se debe propiciar el establecimiento y desarrollo de las relaciones de cooperación. Es decir, los directivos de cada nivel de dirección, desde el poder que se les otorga, deben aprovechar los espacios y momentos con los que cuentan para propiciar el intercambio de experiencias, ideas, informaciones, conocimientos, habilidades, entre las personas que dirigen, a fin de lograr unidad y coherencia en la consecución de los objetivos propuestos. Ello redundará en la interfuncionalidad, complementariedad de funciones y reajustes de los modos de actuación profesional.

Los modos de actuación profesional se define como la forma personalizada en que los directivos y miembros de la organización se conducen, accionan, de manera sistemática con la utilización de determinados métodos para el logro de los objetivos organizacionales e individuales, reflejo de las competencias profesionales que se poseen.

Las competencias profesionales se define como el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores adquiridos por directivos y miembros de la organización, en un proceso de formación permanente, los cuales son aplicables en el cumplimiento de las funciones adjudicadas, a la vez que perfeccionan sus modos de actuación. Se expresa en el cumplimiento, con calidad, de los objetivos organizacionales e individuales propuestos.

El enfoque de dirección organizacional que se defiende en este artículo conlleva a que los directivos se sientan y reconozcan como líderes de su organización, a la vez que potencian el liderazgo de sus seguidores.

El liderazgo directivo en la dirección del desarrollo organizacional.

El liderazgo es tan antiguo como la sociedad misma. En sus inicios aparece de forma espontánea, carente de un basamento científico argumentado. Con la evolución de la sociedad, el problema de la formación y desarrollo del liderazgo se convirtió en una preocupación de

científicos y estudiosos. De aquí la diversidad de teorías, modelos y concepciones elaboradas que tratan de dar respuestas a este fenómeno, en las más diversas esferas de la sociedad.

Entre estas, se encuentran la llamada Teoría de los Rasgos (Carlyle, 1993), la Teoría Conductual (Stogdill, Good, y Day, 1962), la Teoría de contingencia (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1969; Evans y House, 1971; Vroom- Yetton y Vroom- Jago, 1973), teoría transformacional House (1971); Burns (1978) y Bass (2006). Estas, en orden secuencial, tuvieron su etapa de máximo esplendor, con aportes significativos.

Tomando como base el estudio de las anteriores teorías, entre otras, se llega a la conclusión que existen tantos modelos y enfoques de liderazgo como investigadores han escrito al respecto. Sin embargo, en todas se puede apreciar como denominador común las siguientes ideas:

- El liderazgo se expresa durante el proceso de dirección organizacional.
- Involucra a directivos y miembros de la organización (seguidores), en un proceso de recíprocas relaciones e interacciones funcionales, para el alcance de los objetivos individuales y organizacionales propuestos.
- Las relaciones e interacciones funcionales están mediadas por las relaciones de poder.

Los directivos tienen el poder formal que se les ha otorgado, por las funciones adjudicadas, según los calificadores de cargo; sin embargo, los miembros de la organización (seguidores) son poseedores de determinado poder, al permitir que transcurra el proceso del liderazgo. Para que exista un líder deben existir una o varias personas dispuestas a seguirla. Es en este punto donde el directivo (líder) goza de mayor poder otorgado por sus seguidores.

El liderazgo se expresa en dos direcciones: 1- en las competencias de los directivos (líderes) para hacer uso del poder e influir en la motivación y actividades de los seguidores; 2- en las competencias de los seguidores para aceptar, reconocer y otorgar más poder a los directivos.

Las competencias profesionales de directivos y miembros de una organización propician mayor desarrollo de esta y mejores condiciones para el ejercicio sistemático del liderazgo.

En lo expresado, se hace evidente que entre más competencias profesionales contribuyan los directivos a que se formen y desarrollen en sus seguidores mejores resultados pueden alcanzar en la dirección del desarrollo organizacional, lo que incidiría, a su vez, en la potenciación del liderazgo directivo.

El liderazgo directivo es susceptible de ser aprendido, de desarrollarse, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad y la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social. Se forma y desarrolla en la continua interrelación funcional.

Sobre la base de lo expresado, los autores de este artículo, definen el liderazgo directivo como las competencias directivas que se forman y desarrollan sistemáticamente en las personas que ocupan un cargo de dirección, que le permiten gozar del reconocimiento e influir en la actividad, motivación, modos de actuación profesional y competencias profesionales de los actores (seguidores) que intervienen en la dirección del desarrollo organizacional para la consecución de los objetivos organizacionales propuestos.

En lo expresado se evidencia que reunir los requisitos necesarios por parte de un directivo para asumir un cargo de dirección no lo convierte automáticamente en un verdadero líder, ni el acumular larga experiencia profesional. Las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces, fundamentales, en las competencias directivas que adquieran sistemáticamente para influir en la actividad, motivación y modos de actuación profesional de los seguidores, como medio de elevar la calidad de los procesos y resultados de la organización, expresada en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las competencias directivas se definen como el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores adquiridos sistemáticamente por los directivos, durante el ejercicio de sus funciones, que le permiten liderar la dirección del desarrollo organizacional.

De aquí, la necesidad de formar y desarrollar tales competencias en aras de convertirlos o mantengan la condición de líderes. Ello implica, la determinación de sus necesidades formativas, en relación con el contexto actuación y los resultados que van obteniendo en su desempeño profesional. Cada contexto exige de la profundización y perfeccionamiento de sus competencias directivas.

El liderazgo directivo, como consecuencia de la formación y desarrollo de las competencias requeridas hay que concebirlo en unidad entre la práctica cotidiana, vista en el cumplimiento de las funciones adjudicadas a los directivos en el proceso de gestión; y la preparación teórica con la que cuentan (conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes, valores) para lograr el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales propuestos. En esta unidad hay

una toma de conciencia de la necesidad de perfeccionar los modos de actuación profesional, en aras de autotransformarse e incidir favorablemente en el contexto de actuación.

Al hacer alusión al término contexto se tienen en cuenta tres dimensiones de la realidad en que se desenvuelve la organización y la gestión de los directivos:

1- La relación contextual espacial: es la unidad interfuncional que se establece entre la organización y el resto de las organizaciones (económicas, políticas, educativas, religiosas, culturales, deportivas, sociales, entre otras) de carácter local, nacional o internacional que tributan al cumplimiento de su misión. Para este contexto de actuación los directivos deben adquirir y/o perfeccionar las competencias necesarias que le permitan establecer relaciones de cooperación con las organizaciones de su entorno espacial, en un proceso de indagación continua de la realidad.

2- La relación contextual temporal, dadas en lo específico por la circunstancias históricas, la coyuntura y los acontecimientos regionales, nacionales e internacionales que impactan de manera directa e indirecta el desarrollo organizacional al mediatizar los comportamientos, conductas, ideas, modo de vida y las relaciones interpersonales e interfuncionales de los miembros de la organización. Para este contexto de actuación los directivos deben adquirir las competencias necesarias en relación con las variables económicas, políticas y medioambientales, por su incidencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3- La relación contextual interpersonal está representada por todas las personas que participan directa o indirectamente en los procesos que desarrolla la organización. Lo más importante ha tener en cuenta en este tipo de relación es el sistema de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores de los que son portadoras y el ambiente que se genera, como consecuencia de las interrelaciones funcionales. Para este contexto de actuación los directivos deben adquirir las competencias necesarias, en relación con el comportamiento social, ético y estético.

La formación permanente del liderazgo es un proceso complejo dado el entramado de relaciones que se da entre los contextos: espacial, temporal e interpersonal. Estos condicionan las competencias que deben desarrollar sistemáticamente los directivos y miembros de la organización, en el proceso de dirección del desarrollo organizacional para que se conviertan y sean reconocidos como líderes. Es la práctica diaria, en el ejercicio de sus funciones, en la que tiene lugar estas interrelaciones contextuales.

Entre las competencias directivas que son comunes y necesarias formar y desarrollar en los directivos de cualquier tipo de organización se encuentran:

Competencias de gestión.

Competencias económicas.

Competencias investigativa.

Competencias éticas morales.

Competencias jurídicas.

Competencias políticas.

Competencias artísticas.

Competencias sociales.

Estas competencias constituyen un sistema, en sí, por los nexos e interrelaciones que se establecen entre ellas. De no formarse y desarrollarse de manera sistemática una de ellas, las competencias directivas carecerían de integralidad. A continuación se precisan, en su esencia, en qué consisten.

Competencias de gestión: Es el conjunto de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos en un proceso sistemático de interacción, con los distintos contextos de actuación profesional, en relación con las leyes, principios, categorías, conceptos y métodos de gestión que le permiten ejercer las funciones adheridas al cargo que desempeña con eficacia y eficiencia, expresado en el desarrollo sostenible de su organización.

Competencias Económicas: Constituyen el conjunto de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos en un proceso sistemático de interacción con los distintos contextos de actuación profesional que les permiten mostrar el dominio de las leyes, categorías y conceptos económicos fundamentales, aplicables a las funciones inherentes al cargo que desempeña.

Competencias investigativas: Es el conjunto de conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos, en un proceso sistemático de interacción con los distintos contextos de actuación profesional, que les permiten mostrar el dominio de los logros de la ciencia y la técnica, en relación con la gestión que desarrollan, a la vez que son capaces de hacer nuevas aportaciones científicas que propician el desarrollo sostenible de su organización.

Competencias ética morales: Es el conjunto de conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos, en un proceso sistemático de

interacción con los distintos contextos de actuación profesional, expresado en el dominio y aplicación de los principios y normas de comportamiento que estimulen a sus seguidores, de una cultura que promueva la asimilación y fortalecimiento de valores, dirigidos al desarrollo integral de cada individuo y de la organización.

Competencias jurídicas: Constituyen el conjunto de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos en un proceso sistemático de interacción con los distintos contextos de actuación profesional que les permiten mostrar el dominio de las leyes, resoluciones, normativas jurídicas aplicables a las funciones inherentes al cargo que desempeña.

Competencias estéticas: Es el conjunto de conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos, en un proceso sistemático de interacción con los distintos contextos de actuación profesional, que les permiten apreciar el arte en la realidad que la circunda y actuar en este sentido, sobre la base de un ideal estético. La estética, limpieza, organización de cada puesto de trabajo y la institución en general son un reflejo inmediato de estas competencias.

Competencias políticas: Constituyen el conjunto de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores que adquieren los directivos, en un proceso sistemático de interacción con los distintos contextos de actuación, relacionados con el contenido y funciones más generales del sistema político, a nivel internacional, nacional, territorial y de la organización que dirige.

Competencias sociales: Es el conjunto de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes, capacidades y valores que poseen los directivos, en relación con el dominio emocional y las relaciones interpersonales. En tal sentido, es importante que tengan comprensión de sus sentimientos, actitudes reacciones, juicios, control del enojo, sean empáticos, desarrollen habilidades de negociación y solución de conflictos, en lo fundamental.

Con la formación y desarrollo sistemático de las competencias directivas, antes descritas, no significa que los directivos tengan que ser magos o superdotados. Significa que deben desarrollar la habilidad de aplicar métodos y estilos de dirección en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuelas, den paso a la agilidad y a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas; que sean capaces de multiplicar el liderazgo.

El proceso de formación permanente del liderazgo directivo no debe ser espontáneo; sino todo lo contrario, debe ser dirigido conscientemente, a partir de combinar diferentes formas organizativas. Entre estas se precisan las siguientes:

1- La autoformación: Es la actividad significativa que desarrollan los directivos y profesionales para influir en los modos de actuación y motivación de las personas con las que interactúa en aras de alcanzar determinados objetivos. Comprende, la toma de conciencia de los conocimientos y habilidades que exigen las relaciones contextuales y como consecuencia el estudio bibliográfico, documentales, entre otros, que conlleven a una ampliación y perfeccionamiento de sus competencias.

2- La investigación: Es la actividad de investigación e innovación tecnológica que desarrollan los directivos y profesionales dirigida al aporte de nuevos conocimientos o la aplicación creadora de los ya existentes, en función de contribuir a la solución de problemas que se presentan en las relaciones contextuales y que afectan el desarrollo organizacional. Su materialización se concreta con la elaboración de informes de tesis de grados y postgrados, artículos, ponencias, libros, monografías, planes, programas de estudio, entre otros.

3- La tutoría: Es otra de las formas organizativas que consiste en responsabilizar a aquellos directivos y profesionales de probadas competencias con la orientación, guía y asesoramiento sistemático de los miembros de la organización que así lo requieran, en función de contribuir a complementar su formación.

4- La asesoría: Está dirigida a la formación y desarrollo de competencias directivas orientadas a identificar las causas y determinar las posibles soluciones de problemas que impactan el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales. La persona que se desempeña como asesor puede ser miembro o no de la organización. En ambos casos se caracteriza por poseer los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y capacidades inherentes al objeto de asesoría. Sugiere y demuestra los métodos y procedimientos que contribuyen al cambio organizacional y la formación de competencias directivas. Este proceso se desarrolla en un ambiente de respeto y cooperación.

5- La educación postgraduada: Es un proceso de formación permanente de directivos y profesionales que ostentan la calificación de graduados universitarios. Tiene como objetivos el desarrollo de competencias profesionales. Se desarrollan en diferentes modalidades de dedicación: tiempo completo o tiempo parcial y con diferentes grados de comparecencia: de

forma presencial, semipresencial o a distancia. Se estructura en superación profesional y formación académica.

Las formas organizativas principales de la superación profesional son el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de superación son la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico, entre otras que posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte. Los programas correspondientes a la superación profesional son proyectados y ejecutados por centros de educación superior y centros especialmente autorizados para ello.

La formación académica de postgrado está dirigida a dotar de competencias investigativas reconocidas con un título académico o un grado científico. Constituyen formas organizativas del postgrado académico la especialidad de postgrado, la maestría y el doctorado. La formación posdoctoral es un proceso de actualización permanente para profesores e investigadores con el grado científico de doctor, que puede tener expresiones diferentes en la diversidad de la educación de postgrado.

Las seis formas organizativas antes descritas pueden combinarse en el proceso de formación y desarrollo de competencias directivas y de líderes que promuevan la gestión del desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

Con el estudio realizado se concluye que:

1- El enfoque de dirección del desarrollo organizacional expuesto permitió determinar el carácter formativo y desarrollador de las relaciones de subordinación y cooperación que se deben establecer entre directivos y miembros de la organización para el alcance de los objetivos individuales y organizacionales. Este carácter, de las relaciones e interrelaciones funcionales, se concreta en el perfeccionamiento continuo de los modos de actuación profesional, las competencias profesionales de los implicados y en especial del liderazgo directivo.

2- Si bien las teorías clásicas del liderazgo constituyen referentes importantes a tener en cuenta en el proceso de formación y desarrollo del liderazgo directivo en este artículo quedó demostrado que las competencias directivas son esenciales para liderar la gestión del desarrollo organizacional.

3- Las competencias directivas expuestas desde el enfoque de liderazgo directivo permite comprender que estas se adquieren sistemáticamente, por los directivos, en relación con el contexto actuación y los resultados que van obteniendo durante el ejercicio de sus funciones. De aquí el carácter consciente del proceso de formación y desarrollo de este tipo de liderazgo para el cual se deben de combinar diferentes formas organizativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, S. (2006). Teoría de la Dirección en la Educación. Texto básico del curso de la Maestría en Ciencias de la Educación. La Habana: IPLAC.

Bass, M., y Riggio, E. (2006). Transformational leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bennis, W. (1998). Cómo llegar a ser líder. Colombia: Norma.

Blanco, L., Saavedra, A. y Batista, X. (2015). Fundamentos de la actividad científica y de innovación en las escuelas de educación general. Revista IPLAC, 6. Disponible en: <http://www.revista.iplac.rimed.cu>

Blake, R. y Mouton, S. (1984). The new Managerial Grid III. Houston: Gulf Publishing.

Burns, M. (1978). Leadership. New York: Harper y Row.

Carlyle, T. (1993). On heroes, hero worship, and the heroic in history. Lincoln: University of Nebraska Press.

Evans, G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational

Behavior and Human Performance, 5, 277-298.

Fiedler, E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York, NY: McGraw Hill.

House, J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

Saavedra, A. (2016). Bases científicas para la formación y desarrollo del liderazgo en la gestión del desarrollo educacional. Ponencia presentada en 2do Congreso Internacional de Educación. Universidad César Vallejo, Lima. Perú.

Saavedra, A. (2017). El liderazgo directivo una herramienta del desarrollo Administración Pública. Conferencia impartida a cuadros y funcionarios de la administración pública en Granma.

Saavedra, A. (2018). El liderazgo directivo una herramienta del desarrollo educacional en el contexto venezolano. Conferencia impartida a los profesionales de la Educación del Estado Aragua, Venezuela.

Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology* , 54, 259-269.

Vroom, V. y Yetton, w. (1973). *Leadership and Decision Making*.Pittsburg: University off Pittsburg Press.