

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"



EL LIDERAZGO

REALIZADO POR:

JUAN EDUARDO MONZON FERNANDEZ

INSTITUCION:

INSTITUTO SANTIAGO RAMÓN Y CAJAL: IDEMA

ASIGNATURA:

DESARROLLO PERSONAL

DOCENTE:

RAÚL HERRERA

AREQUIPA -2021

ÍNDICE

I. INTRODUCCION

II. MARCO TEORICO

1. El liderazgo

1.1. Evolución de las teorías de liderazgo.

1.1.1. Teoría del gran hombre.

1.1.2. Teoría de los rasgos.

1.1.3. Teoría del comportamiento.

1.1.4. Teoría de la contingencia.

1.1.5. Teoría de la influencia.

1.1.6. Teoría de las relaciones.

1.2. La organización y el liderazgo.

1.3. Enfoques de rasgos.

1.3.1. Enfoque conductual.

1.3.2. Enfoque situacional.

1.4. Modelos de liderazgo.

1.4.1. Liderazgo situacional.

1.4.2. Liderazgo participativo.

1.4.3. Liderazgo efectivo.

1.5. Estilos básicos del liderazgo.

2. El líder

2.1. Características del líder.

2.2. Dificultades del líder.

III. CONCLUSIONES

IV. BIBLIOGRAFIA

I. INTRODUCCIÓN

El Liderazgo no es una cualidad reservada solo para aquellos personajes sobresalientes de la humanidad, sino que está presente en el quehacer diario en todas las organizaciones y grupos humanos. A cada persona le llega la oportunidad de liderar un proyecto, una actividad o la necesidad de enfrentar un desafío que puede afectar a su familia, empresa, grupo o comunidad. Si definimos al líder con aquel que está al frente con el guía, con el que toma las decisiones, podríamos decir que bastaría con nombrar al candidato que vamos a incorporar con los atributos del puesto e indicarles a sus subordinados que de ahora en adelante deberán reportar a él, obedecerlo y atender a sus indicaciones y orientación; todos sabemos que esto no es tan fácil de llevar a cabo.

En un proceso natural el líder es aquella persona en la que su grupo de pertenencia deposita su confianza para guiarlo y tomar las decisiones por ellos en pro de objetivos comunes. Cuando dicho grupo forma parte de una organización que la abarca y ésta acepta esta elección otorgándole a su vez los poderes formales, tenemos la conjunción de un liderazgo formal encarnado en el líder natural. No siempre se encuentra al líder dentro de su grupo de pertenencia y no siempre la organización coincide con la selección natural; en estos casos es necesario incorporar al líder desde afuera de la organización.

En los últimos años se ha demostrado con bastante evidencia cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica, puesto que desde donde el ser humano se inicia, ya vivía en sociedad, con la existencia de líderes que han guiado a los demás para que las cosas funcionen y se mantenga todo en orden. Así que, al pasar del tiempo, a medida que el ser humano y la sociedad donde se desenvuelve ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha ido transformado.

La actitud del líder genera influencia en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los responsables de ayudar al cumplimiento de las metas empresariales.

El tiempo, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume como gerente de una empresa, son elementos influyentes para lograr la perdurabilidad, la calidad y el éxito en el mercado. Con base a esto, es posible afirmar que, si se quiere generar cambios, mejorar los procesos, lograr que las personas se motiven a lograr los

resultados en las organizaciones, se debe contar con gerentes que inicien, faciliten, gestionen, impulsen y coordinen el proceso de transformación.

II. MARCO TEÓRICO

1. EL LIDERAZGO

El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Por ello, la conceptualización del liderazgo, el propósito de formar líderes y la definición de lo que es un líder, ha generado un cuerpo de conocimiento que ha resultado un tanto ambiguo y transitorio, en cuanto se modifica según los intereses de la sociedad que lo define y las tendencias teóricas vigentes. De esta forma, haciendo un análisis retrospectivo de las orientaciones del concepto, se puede afirmar que el liderazgo ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones.

El hecho de que los conceptos liderazgo y líder denoten cierta inconsistencia puede verse como una dificultad, si se cree que éstos han perdido identidad o como una oportunidad para depurar concepciones y conducir a un abordaje del fenómeno más ajustado a las 64 complejas condiciones actuales, cuyas particularidades son marcadamente distintas a las anteriores. Las tendencias actuales apuntan hacia el estudio del liderazgo y del líder de manera amplia, sistémica e integral. Las explicaciones pasadas del fenómeno, lineales y excluyentes, fueron insuficientes ante la complejidad de las relaciones humanas involucradas en él. Este abordaje actual implica continuar el desarrollo de modelos desde perspectivas cada vez más amplias e incluyentes, cuyos elementos

o agentes constitutivos provengan de la investigación aplicada y cuidadosamente desarrollada.

1.1. Evolución de las teorías del liderazgo



1.1.1. Teoría del Gran Hombre

Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores.

Dentro de estos líderes se encontraban los grandes héroes de la historia como Alejandro Magno, los cuales gobernaban países, dirigían grandes expediciones y majestuosas guerras, por lo que existen un sinnúmero de historias sobre estos, las cuales sirvieron para relacionar estas 20 actividades con las capacidades y habilidades de cada uno, logrando identificar esas cualidades que tenían en común y que les permitieron lograr el éxito.

1.1.2. Teoría de los Rasgos

Pasando ahora a la década de 1920, se puede encontrar la teoría de los rasgos, esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir.

1.1.3. Teoría del Comportamiento

Pasando ahora al macro nivel del comportamiento, se encuentran teorías con un nuevo enfoque en donde las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros Daft, expone dos frases las cuales pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría para desarrollar un liderazgo efectivo:

- ✓ La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.
- ✓ Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

1.1.4. Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia, al igual que la teoría del comportamiento, junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan. Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo.

La hipótesis para estos estudios era que, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban.

1.1.5. Teoría de la Influencia

La teoría de la influencia, se puede encontrar que el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma. El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico y es un agente de cambio constante del entorno.

El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos.

1.1.6. Teoría de las Relaciones

Finalizando con la teoría de las relaciones, se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Este primer tipo de liderazgo, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Este liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- ✓ Recompensa contingente: se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
 - ✓ Dirección por excepción: se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.
- Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas.



El liderazgo transformacional se define como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de

Este tipo de liderazgo se nutre de cuatro componentes:

- ✓ Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- ✓ Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- ✓ Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder. Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales.

1.2. La organización y el liderazgo

El clima y la cultura organizacional son factores fundamentales en el estudio del liderazgo, pues pueden influir en las condiciones organizacionales que lo fomentan, restringen y determinan.

El clima y la cultura organizacional guardan relación con la forma en que las personas se relacionan dentro de la organización, por ello es parte esencial en el estudio del liderazgo.

Méndez, define el clima organizacional como; el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Esta perspectiva de liderazgo constituye una clara tendencia actual, cuya base es la responsabilidad social de las empresas. Los modelos de liderazgo actuales deben abarcar el ámbito en que éste se desarrolla y manifiesta, el cual debe caracterizarse por ser un entorno organizacional saludable, concepto que supera las acciones de prevención y promoción de la salud, como comúnmente se entienden, y se centra en la generación de ambientes que favorezcan el desarrollo psicológico y social de los individuos y les permita alcanzar altos niveles de satisfacción y bienestar personal, aspectos precursores de un liderazgo efectivo.

1.3. Enfoques de rasgos

1.3.1. El enfoque conductual

Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.

- ✓ Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- ✓ Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

1.3.2. El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

Teoría de la contingencia. La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo

Teoría de las metas. Sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos.

Teoría de los sustitutos del liderazgo. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

Teoría de la decisión normativa: proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

Teoría de los recursos cognitivos: Examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el

apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos

Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor: Los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

1.4. Modelos de liderazgo

1.4.1. El liderazgo situacional

El liderazgo situacional se basa en la interacción, el grado de conducción y dirección comportamiento de tarea que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional comportamiento de relaciones personales que brinda, y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea.

El liderazgo situacional, agrega a las dos componentes del liderazgo, un tercero, el nivel de preparación de los seguidores. La preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir cierta tarea.

La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a determinada tarea o actividad. Y la disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Hersey definió cuatro niveles de la preparación del seguidor:

- ✓ El Incapaz e indispuesto: El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O incapaz e inseguro: el seguidor es incapaz y carece de confianza.
- ✓ El incapaz pero dispuesto: el seguidor no tiene la capacidad, pero está motivado y se esfuerza. O incapaz pero confiado: le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- ✓ El capaz pero indispuesto: el seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla. O capaz pero inseguro: posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.

- ✓ El cuatro. Capaz y dispuesto: el seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido o capaz y confiado.

1.4.2. Liderazgo participativo

La administración participativa es una forma de liderazgo y de conducta de los individuos y de los equipos que aumentan su compromiso y su contribución a la innovación y el progreso de los resultados de la empresa. En armonía con los objetivos de la empresa, se basa en tener en cuenta las expectativas y aspiraciones de los empleados.

La administración participativa es aplicar las relaciones humanas dentro de la empresa. El líder consultará con sus empleados, discutirá el problema con ellos para tomar luego una decisión en común. Este tipo de gestión, por lo tanto, aboga por la comunicación, el diálogo y la delegación de poder.

La base del liderazgo participativo es la confianza.

Los seguidores y el líder deben tener una confianza mutua. Ambos trabajan en conjunto para alcanzar la meta de la empresa. En el primer nivel del liderazgo participativo, los seguidores deben hacer propuestas, proponer soluciones y el líder debe escuchar y tomar su decisión en consecuencia. El segundo nivel del liderazgo participativo es la autonomía. Si un seguidor tiene todas las competencias para su tarea y es capaz de tomar las buenas soluciones, entonces este seguidor puede ser autónomo. El seguidor trabaja solo, sin tener la necesidad de consultar su líder para tomar algunas decisiones sobre su tarea. La clave de la autonomía son las competencias, un seguidor no puede ser autónomo en una tarea si no es totalmente competente para realizar esta tarea. El último nivel es el equipo autodirigido. Si un grupo de seguidores están totalmente competentes para una tarea, entonces se puede crear un equipo autodirigido.

1.4.3. Liderazgo efectivo

El criterio de efectividad está vinculado al efecto que se desea lograr a través del ejercicio de liderazgo. Aunque la efectividad del liderazgo

depende de la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados, quizás lo más importante, y que subyace a lo anterior, es la forma ética y responsable de dirigir, puesto que genera confianza e interés en los demás. Éste último depende, en gran medida, de las características de la organización, su clima y demás variables que incentivan el desarrollo de determinados tipos de líderes, con principios y valores que conducen a estilos de liderazgo que generan dinámicas particulares que favorecen ciertos aspectos de la organización en detrimento de otros, o por el contrario, líderes que logran abarcar favorablemente todos los ejes de la organización, dentro de una estructura flexible que lo fomente.

1.5. Estilos Básicos de Liderazgo

Tal como ocurre con los estilos personales, no hay un estilo de liderazgo correcto o equivocado.

Hay cinco estilos básicos de liderazgo:

- ✓ Autoritario: manda.
- ✓ Político: vende.
- ✓ Evaluador: prueba.
- ✓ Participativo: consulta.
- ✓ Libre iniciativa: une.
- ✓ Cinco Patrones Típicos de Conducta de Liderazgo
- ✓ El líder experimentado utiliza muchos medios para ejercer su influencia y estimular a los seguidores a esfuerzos creativos y productivos. De la compleja variedad de conductas de un líder.
- ✓ Manda: El líder identifica un problema, considera soluciones alternativas, escoge una de ellas y luego les indica a otros lo que hay que hacer. El líder puede o no considerar lo que los miembros del grupo pensarán o sentirán sobre la decisión, pero claramente los miembros del grupo no participarán directamente en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Vende: El líder, toma la decisión sin consultar con el grupo. Sin embargo, en lugar de sencillamente anunciar la decisión, trata de persuadir a los miembros del grupo para que la acepten.

- ✓ Prueba: El líder identifica un problema y propone una solución tentativa. Sin embargo, antes de finalizarla, busca las opiniones de quienes la implementarán. El líder dice en efecto: "Me gustaría tu opinión franca a esta propuesta y luego tomaré la decisión final."
- ✓ Consulta: Desde el comienzo, el líder da a los miembros del grupo la oportunidad de influir en la decisión. Se presentan los problemas y la información relevante, y se pide ideas de los miembros del grupo.
- ✓ Une: El líder participa en la discusión solamente como "otro miembro del grupo," y acepta de antemano llevar a cabo cualquier decisión que tome el grupo. Los únicos límites que tiene el grupo son lo que recibe el líder de sus superiores.

2. EL LÍDER

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: 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. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder, lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común. Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. ¿Qué es un Líder? <http://www.liderazgoymercadeo.com>

4 Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo. Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje. Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder. Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

2.1. Características de un líder

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

- ✓ Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.
- ✓ Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave

de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

- ✓ Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- ✓ Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.
- ✓ Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.
- ✓ Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- ✓ Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- ✓ Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas.
- ✓ Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda. El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

- ✓ Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
- ✓ Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal.
- ✓ Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
- ✓ Cumplidor: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.
- ✓ Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

2.2. Dificultades de un líder

Todo líder debe tener un nivel de autoconfianza elevado, pero sin llegar a caer en el endiosamiento.

- ✓ El líder se suele mover en círculos de poder, se codea con gente influyente, sus órdenes se cumplen sin objetar, nadie cuestiona sus decisiones, su presencia infunde respeto a sus subordinados, entre sus ayudantes abundan los aduladores en busca de su favor. Todo ello puede hacer que poco a poco el líder se termine endiosando, creyéndose un ser superior, infalible, en posesión de la verdad.

- ✓ A partir de entonces comenzará a no preocuparse por escuchar otras opiniones, a pensar que no necesita pedir consejos; se irá convirtiendo en un ser autoritario que todo lo gestiona a base de órdenes.
- ✓ El líder se hace distante, prepotente, avasallador, y la organización comienza a perderle su estima. Todo ello va deteriorando el ambiente laboral: un líder endiosado no es capaz de motivar. Su soberbia le lleva a cometer errores que no reconoce y de los que responsabiliza al resto del equipo.
- ✓ Los líderes más destacados, aquellos con más motivos para estar endiosados, son precisamente los que menos lo están, mientras que aquellos otros con apenas méritos son los que más.
- ✓ Para evitar el endiosamiento hay que cultivar la virtud de la humildad. También es fundamental rodearse de gente con personalidad, personas que sepan defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario.
- ✓ Perder contacto con la realidad: el líder dedica cada vez más tiempo a los temas estratégicos y comienza a despreocuparse del día a día, de mantener contacto con la realidad, con el trabajo de base.
- ✓ La información que recibe a través de los conductos reglamentarios es de peor calidad, cada escalón jerárquico supone un filtro.
- ✓ Normalmente, mientras más alto está una persona en la organización peor es la calidad de la información que recibe.
- ✓ Quedar obsoleto: hay líderes que no evolucionan, que suelen aplicar siempre el mismo modelo de actuación, aquél que tan bien le funcionó en el pasado. No parecen darse cuenta de que en un mundo tan cambiante como el actual, cada vez más complejo, lo que funcionó en un momento determinado puede no ser útil unos años más tarde. Complacencia: el líder puede llegar a sentirse satisfecho con los logros conseguidos y esto puede llevarle a bajar la guardia, a considerar suficiente tratar de mantener el nivel actual de la empresa, lo que, en un mundo tan competitivo como el actual, es un planteamiento tremendamente peligroso, que puede ser el

inicio de la decadencia. Pérdida de motivación: el líder que está muchos años al frente de la misma empresa puede terminar perdiendo la ilusión por el proyecto.

- ✓ Cuando una actividad se hace rutinaria pierde su atractivo inicial, aquel sentido de "aventura" que tanto ilusionó en su momento y que le llevó a ver su trabajo como un auténtico desafío.
- ✓ Cuando esta ilusión se pierde, la dedicación al trabajo y el nivel de rendimiento se resienten inmediatamente

III. CONCLUSIONES

La investigación sobre el liderazgo ha tenido avances importantes en cada una de sus aproximaciones y corrientes teóricas. Se sugiere, con base en ellas, continuar realizando estudios orientados dirigidos hacia la caracterización de los líderes.

Se hace necesario distinguir en los estudios los rasgos de personalidad, de las habilidades, competencias e incluso creencias y demás cogniciones de los individuos.

En los estudios, es necesario distinguir: rasgos de personalidad, habilidades, competencias e, incluso, creencias y demás cogniciones de los individuos.

Comprender la intrincada relación entre estas variables constituye un reto importante que puede lograrse académicamente en las organizaciones, de tal manera que se cuente con el insumo suficiente para garantizar intervenciones efectivas que favorezcan el desarrollo de las empresas y de las personas que hacen parte de ellas.

Es importante continuar desarrollando modelos de liderazgo, validarlos empíricamente y, sobre todo, estimar su efecto sobre la organización

La teoría de los sistemas complejos aplicados al liderazgo organizacional constituye una prometedora perspectiva que podría contribuir a formular modelos de liderazgo que promuevan la flexibilidad y permeabilidad de las organizaciones para desempeñarse en las condiciones actuales, caracterizadas por importantes cambios e incertidumbre.

Dada la complejidad del fenómeno del liderazgo y la influencia entre variables de diversa índole que complejizan el comportamiento organizacional, se hace necesario realizar abordajes más amplios, integrados e integrales, que permitan comprender cómo las distintas variables estudiadas se relacionan o se influyen unas con otras.

Actualmente, se observa una fuerte tendencia hacia el trabajo ético, fundamentado en principios que realzan la condición humana sobre cualquier otro tipo de interés en las organizaciones, lo cual denota una oportunidad interesante de desarrollo en el tema del liderazgo.

IV. BIBLIOGRAFÍA

1. Peña, E. (2014). Manual de Formación Sociocultural III. Plan 2009. Recuperado el 1° de Mayo del 2015.
2. Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195.
3. Contreras, Francoise. Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación *International Journal of Psychological Research*, vol. 1, núm. 2, 2008, pp. 64-72 Universidad de San Buenaventura Medellín, Colombia.
4. Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
5. Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
6. Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.
7. Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77.
8. Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombiano vs. mexicanos: Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21 (2), pp. 395-418.