

# **CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN DE DISPONER EL PERSONAL QUE EJERCE LABORES EJECUTIVAS EN LAS EMPRESAS.**

**AUTOR: MELVIN CORDERO AGUILAR**



**San Marcos**

## INTRODUCCIÓN

Una de las formas que conduce al éxito de la organización es que la misma posea líderes efectivos que orienten, influyan y direccionen a las personas a lograr los objetivos organizacionales. Para ello la tarea y reto de la administración del talento humano es la identificación, selección, desarrollo y potencialización de sus líderes. La adaptación y el progreso de las empresas en estos tiempos de cambios agresivos y abruptos depende mucho de sus modelos de liderazgo, los equipos de trabajo de alto desempeño, la innovación, el desarrollo y la retención del talento humano en conjunto con la estrategia organizacional, requiere de colaboradores que influyan positivamente en otros trabajadores. Lograr integrar la administración y el liderazgo para desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes o mandos medios es un reto constante en las organizaciones, aunque muchas veces no se es consciente de ello en la práctica empresarial.

El liderazgo no tiene que ver con los recursos materiales, financieros o aquellos elementos más tangibles dentro de la empresa, si no con las competencias laborales de aquellas personas que dirigen a otras personas.



## Contenido

1. El liderazgo es del interés de todos.....	3
1.1 El liderazgo.....	3
1.2 Mitos el desarrollo del liderazgo.....	4
1.3 Observar el liderazgo a través de varias ópticas.....	5
1.4 Revisión del liderazgo y la administración.....	6
2. Desarrollo del liderazgo.....	8
2.1 El modelo acción-observación-reflexión.....	8
2.2 El rol clave de la percepción en la espiral de la experiencia.....	9
2.3 Desarrollo de la reflexión y las habilidades del liderazgo.....	9
2.5 La evaluación del liderazgo.....	11
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	11
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	12
APÉNDICES.....	12

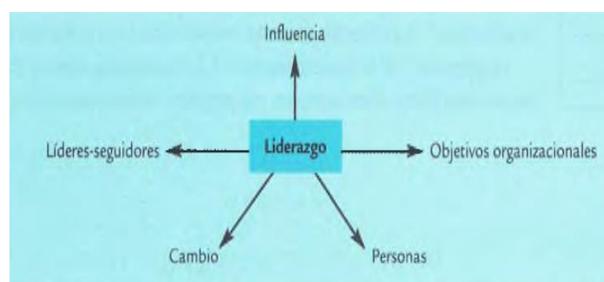
## 1. El liderazgo es del interés de todos.

### 1.1 El liderazgo

Los líderes deben ser diferenciadores positivos entre lo que se piensa y se actúa, se dedican a trabajar en equipo, ocupándose de la gestión de relaciones, del valor de la gente, de su contribución con los retos y del justo equilibrio entre la productividad y la compensación, el líder debe ser el principal agente ejecutor de la promoción de la cultura organizacional preponderante.

Parafraseando a Lussier (2016), ejércitos triunfadores, moldean los eventos de las naciones, inician religiones o lideran imperios corporativos. ¿Por qué algunos líderes son tan exitosos? ¿Por qué algunos líderes tienen seguidores dedicados mientras que otros no? ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mándela fueron tan influyentes? Para este autor, y para muchos no existe una definición única de liderazgo debido a su complejidad y a que se estudia en diferentes formas que requieren distintas definiciones, sin embargo lo define como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Figura N° 1



Fuente: Robert N. Lussier, Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6ta edición) 2016.

## 1.2 Mitos el desarrollo del liderazgo

De la gestión del liderazgo nacen algunos mitos como:

Robert N. Lussier (2016) describe el siguiente mito:

¿Los líderes nacen o se hacen? o ¿qué determina el liderazgo: la naturaleza o la educación? Quizá usted piense que es una pregunta obvia porque muchos investigadores dicen que la respuesta está constituida por ambas cosas. Los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen; nacen con alguna capacidad de liderazgo y la desarrollan. Por lo tanto, ambas perspectivas se añaden al debate sobre los orígenes de las habilidades de liderazgo. Los investigadores estiman que 30% se hereda, mientras que 70% se desarrolla.

Algunos llegan al extremo de decir que, en definitiva, los líderes se hacen, no nacen, y que todos tenemos el mismo potencial para desarrollar (educar) esas habilidades. Vince Lombardi, el legendario entrenador del equipo de fútbol de la NFL, Greenback Packers, dijo: “Los líderes se hacen, no nacen. Se hacen por medio del esfuerzo duro”. (p 38)

Robert N. Lussier (2016) describe el siguiente mito de enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades:

¿Es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades?

Hay otra pregunta que es preciso responder: ¿es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades? El liderazgo es una capacidad individual. Si la investigación apoya el hecho de que se puede aprender y de que los estudiantes pueden desarrollar sus habilidades, incluyendo su conocimiento, sus aptitudes y

sus capacidades (KSA, siglas de knowledge, skills and abilities), entonces ¿por qué las escuelas y corporaciones no gastarían grandes cantidades de recursos y esfuerzos (miles de millones de dólares) en la formación del liderazgo? Además, de acuerdo con lo establecido, las autoevaluaciones ayudan a dicho desarrollo. Las habilidades de liderazgo se ejercitan por medio de la representación de diferentes tipos de roles, por lo que incluso puede ser divertido. Puesto que estas habilidades son tan importantes, el enfoque de este libro es desarrollarlas. (p39)

**ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR RUIZ SPEARE, O. (2017).  
LIDERAZGO. EDITORIAL ALFIL, S. A. DE C. V.  
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/117658?PAGE= PP. 30-35](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/117658?page=pp-30-35)**

### **1.3 Observar el liderazgo a través de varias ópticas**

Robert N. Lussier(2016) describe algunos estilos desde varias ópticas:

Los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa

En la década de 1930, antes de que la teoría conductual se volviera popular, Kurt Lewin y asociados realizaron en la Universidad de Iowa estudios centrados en el estilo de liderazgo del gerente.

Sus investigaciones identificaron dos estilos de liderazgo básicos:

- Autocrático. El líder autocrático toma las decisiones, dice a los empleados qué



hacer y los supervise de cerca.

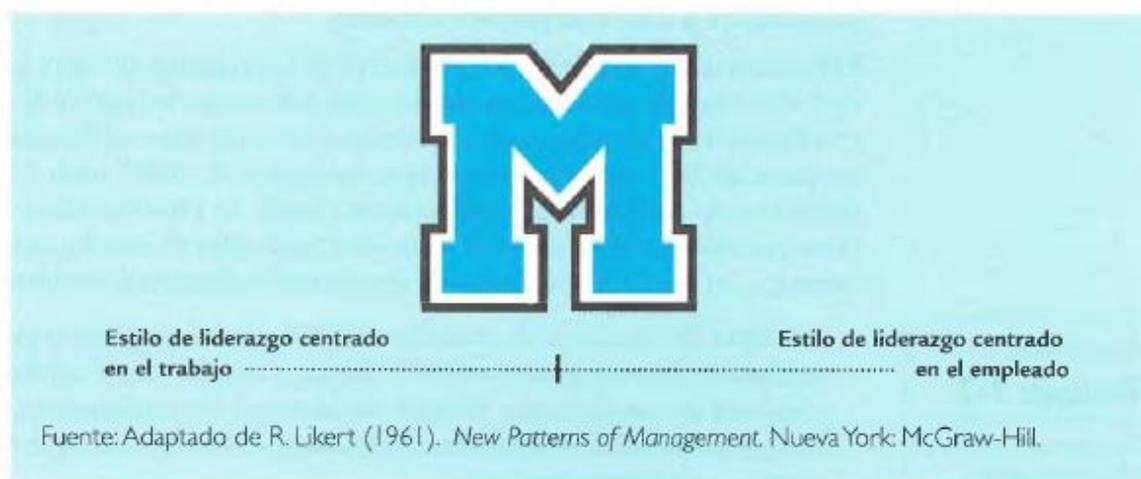
Democrático. El líder democrático fomenta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no los supervisa de cerca.

A menudo, los estilos autocrático y democrático se colocan en los extremos opuestos de un continuo, (p100).

El modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo: centrado en el trabajo y centrado en el empleado, para conocer el modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan: es un continuo unidimensional entre los dos estilos de liderazgo. (p102)

**Figura N° 1**

**El modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan: dos**



## **1.4 Revisión del liderazgo y la administración**

Robert N. Lussier(2016) describe el liderazgo debido a que comparten la responsabilidad de la administración:

En la primera sección hablamos sobre algunas diferencias entre un gerente (posición formal de autoridad) y un líder (con la capacidad para influir en otros), ya que el paradigma general ha cambiado de gestión a liderazgo. Los gerentes exitosos utilizan una forma verdaderamente participativa de liderazgo debido a que comparten la responsabilidad de la administración con los empleados o a que las responsabilidades del liderazgo pasan de los gerentes a los miembros influyentes del equipo.

Algunas de las diferencias identificadas entre los gerentes y los líderes son las siguientes. Los gerentes se enfocan en hacer las cosas bien y los líderes en hacer lo correcto. Los gerentes están preocupados por la estabilidad y la mejor forma de realizar el trabajo y los líderes por innovar y cambiar. El antiguo modelo de mando y control de la gestión no funciona en la economía global actual. Los gerentes del estilo autocrático previo no suben la escalera corporativa moderna.

Actualmente, los gerentes deben ser capaces de liderar al motivar a otros y crear condiciones favorables para el éxito, así como administrar. Por lo tanto, la transición del paradigma de la gestión al de la teoría del liderazgo es un cambio del estilo de administración autocrática precedente hacia el estilo de administración del liderazgo participativo más reciente.

A pesar de que hemos hecho una comparación entre gerentes y líderes, usted debería notar que los líderes exitosos también saben administrar y que los gerentes exitosos son buenos líderes.

Existe una coincidencia entre los dos paradigmas: una organización exitosa

necesita tanto gerentes como líderes. El enfoque está en la forma de integrar la administración y el liderazgo o en desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes y los empleados, lo cual hacemos en este libro. Estereotipar a las personas de manera simple, ya sea como gerentes o como líderes, no nos ayuda a comprender el liderazgo. Además, puesto que el término gerente es un título laboral, promover un estereotipo inapropiado y negativo sobre los gerentes no es nuestra intención en absoluto. (p47).

El líder es el que desempeña las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el papel del líder influye en la forma en que éste desempeña los otros roles.(p 41)

## **2. Desarrollo del liderazgo**

### **2.1 El modelo acción-observación-reflexión**

Robert N. Lussier(2016) indica las teorías del liderazgo versus modelos de liderazgo:

La teoría del liderazgo es una explicación de algunos aspectos del liderazgo; teorías que tienen valor práctico, ya que se utilizan para comprender mejor, predecir y controlar el liderazgo exitoso. Un modelo de liderazgo es un ejemplo de emulación o uso en una situación dada. Los modelos se utilizan para representar el mundo de los gerentes, y existen diversos modelos académicos de liderazgo.

La teoría del liderazgo es el texto más largo y explica las variables y los estilos de liderazgo que se aplicarán en una situación de contingencia dada. El modelo de liderazgo es el resumen corto de la teoría que se usará al seleccionar el estilo apropiado para una situación dada.

Los modelos se han comparado con el béisbol de esta forma. Un modelo no nos puede enseñara hacer un hit cada vez que estamos al bat; pero si usamos el modelo mejoraremos nuestro bateo promedio.(p14

## 2.2 El rol clave de la percepción en la espiral de la experiencia

**ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR JIMÉNEZ, A. (2013).  
LIDERAZGO. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.  
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/62821?PAGE PP. 36-39](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62821?page=36-39)**

## 2.3 Desarrollo de la reflexión y las habilidades del liderazgo

Newstrom (2011) afirma que un liderato exitoso depende mucho más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Esta distinción es significativa ya que las conductas y habilidades se pueden aprender, modificar o transformar, en tanto que, en el corto plazo muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades se interrelacionan en la práctica, también se pueden considerar por separado.

Robert N. Lussier(2016) indica que las habilidades del liderazgo:

Muchos programas de negocios hacen poco en cuanto a preparar a los líderes para sus realidades cotidianas. Ningún esfuerzo es poco para desarrollar las habilidades de liderazgo. Por lo tanto, es preciso que los estudiantes tengan la oportunidad de practicar dichas habilidades.

Formación de habilidades de liderazgo que modelan la conducta

El modelado de la conducta es la única formación de habilidades de liderazgo (p50)

## **2.4 Desarrollo del liderazgo a partir de la educación y la capacitación**

Robert N. Lussier(2016) menciona las competencias de liderazgo gerencial:

Es importante desarrollar las competencias de liderazgo gerencial. Por lo tanto, ¿cómo sabemos cuáles son importantes para el éxito de su carrera?

- Comprensión y razonamiento éticos (ser capaz de identificar los problemas éticos y abordarlos de forma socialmente responsable).
- Pensamiento analítico (ser capaz de analizar y formular problemas). Esta habilidad general se desarrolla a lo largo del libro por medio de múltiples aplicaciones y ejercicios.
- Tecnología de la información (ser capaz de utilizar tecnologías actuales en contextos de negocios administración). Por lo común éste no es tema para un curso de liderazgo.
- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo (ser capaz de trabajar efectivamente con otros y en ambientes de equipos).

- Ambientes laborales diversos y multiculturales (ser capaz de trabajar efectivamente en diversos ambientes).
- Pensamiento reflexivo (ser capaz de comprenderse a sí mismo en un contexto de sociedad).
- Aplicación del conocimiento (ser capaz de traducir el conocimiento de negocios y administración a la práctica). (p 49)

## 2.5 La evaluación del liderazgo

**SE RECOMIENDA AL LECTOR CONSULTAR LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO RUIZ SPEARE, O. (2017). LIDERAZGO. EDITORIAL ALFIL, S. A. DE C. V. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/117658?PAGE= PP. 204-220](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/117658?page=pp_204-220)**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los estilos de liderazgo se definen dependiendo de varios factores, pero el líder debe ser diferenciador positivo entre lo que se piensa y lo que se ejecuta.

La comunicación asertiva es una de las características que deben de disponer el personal que ejerce labores ejecutivas en las empresas.

Las buenas relaciones interpersonales es una de las características presentes al ejercer un liderazgo positivo.

El valorar a los colaboradores contribuye a lograr las metas organizacionales.

Las organizaciones deben desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes y los colaboradores.



Desde una perspectiva humanista los líderes se pueden “hacer”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Jiménez, a. (2013). Liderazgo. ediciones Díaz de santos.  
<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62821>

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo: John W. Newstrom (13a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Robert N. Lussier, Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6ta edición)2016

Ruiz Speare, o. (2017). Liderazgo. editorial alfil, s. a. de c. v.  
<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/117658>

## APÉNDICES

**SE RECOMIENDA AL LECTOR CONSULTAR**  
**[HTTPS://WWW.FORBES.COM.MX/NUEVAS-HABILIDADES-DE-LIDERAZGO-EXIGENCIA-2020/](https://www.forbes.com.mx/nuevas-habilidades-de-liderazgo-exigencia-2020/)**



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica