

# ENFOQUE EN EL LÍDER

AUTOR: MELVIN CORDERO AGUILAR



San Marcos

## INTRODUCCIÓN

Se mostraran ciertos detalles para conceptualizar y analizar el enfoque actual del liderazgo y los objetivos trazados antes del desarrollo de la metodología propuesta como por ejemplo, Robert N. Lussier (2016) dice que la capacidad del líder o su disposición para desarrollar una relación de trabajo con un seguidor que va mas alla de un intercambio con base economica (cuya naturaleza es estrictamente contractual) hasta una relacion de intercambio con base social (que se caracteriza por la amistad, la confianza mutua, la lealtad y el respeto entre el lider y el seguidor) es esencial para influir en la relacion ILM.

Es un comportamiento que va mas allá de lo que se espera de los deberes de un empleado. Los seguidores que el líder percibe que trabajan mucho y que estan dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, por lo general tienen una relacion de intercambio de mayor calidad que aquellos que considera que son flojos o no estan dispuestos a hacer un esfuerzo extra por él. La fortaleza como recurso de un líder es un factor importante que influye en la calidad de la relacion de intercambio con los seguidores. Una suposición subyacente de la teoria ILM es que debido al tiempo y a los recursos sociales limitados un líder no puede formar relaciones ILM positivas, cercanas con los seguidores. Por lo tanto, un lider tiene que racionar estos escasos recursos.

Un ambiente de trabajo de confianza, respeto y apertura puede proveer una configuracion para desarrollar relaciones ILM positivas, no solo entre el lider y los seguidores, sino tambien entre los seguidores. Este es el tipo de ambiente laboral que permite a los integrantes adaptar sus identidades sociales a la identidad del grupo (p266)

## Contenido

1. Enfoque en el líder .....	3
1.1 Poder y liderazgo.....	3
1.2 Tácticas de influencia.....	3
1.3 El liderazgo y los valores .....	4
1.4 Liderar entre culturas .....	5
2. Rasgos del liderazgo .....	7
2.1 Rasgos de personalidad y el liderazgo .....	7
2.2 Inteligencia y liderazgo.....	9
2.3 Comportamiento del liderazgo .....	9

## 1. Enfoque en el líder

### 1.1 Poder y liderazgo

Robert N. Lussier (2016) describe la necesidad de poder de la siguiente manera:

La necesidad de poder es la preocupación por influir en otros y buscar posiciones de autoridad. Una alta necesidad de poder se clasifica como la dimensión de extraversión de los cinco grandes. Estas personas se caracterizan por querer controlar la situación, influir en otros o controlarlos, disfrutar las competencias en las que pueden ganar (no les agrada perder), estar dispuestos a enfrentarse a los demás y buscar posiciones de autoridad y estatus. Tienden a ser ambiguos y poseen una baja necesidad de afiliación y afabilidad. Están en sintonía con el poder y la política como elementos fundamentales para un liderazgo exitoso y por lo general buscan posiciones gerenciales. (p 71)

**ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR RUIZ SPEARE, O. (2017).  
LIDERAZGO. EDITORIAL ALFIL, S. A. DE C. V.  
HTTPS://ELIBRO.NET/ES/LC/USANMARCOS/TITULOS/117658PAGE= PP.  
40-59]**

### 1.2 Tácticas de influencia

Robert N. Lussier (2016) describe la influencia de la siguiente manera:

Recuerde que el liderazgo es el proceso de influencia de los líderes y seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales a través del cambio. Por lo general influimos en los demás para obtener lo que queremos. El poder, la política, la creación de redes y la negociación son formas de influencia que los líderes y los seguidores pueden utilizar. Al influir, recuerde que es bueno ser ético. La razón número uno por la que las personas le ayudarán es porque tiene integridad, es honesto y se puede confiar en usted. Con el engaño viene la pérdida de la confianza y de la influencia.

Por ello, la influencia no es buena ni mala; es lo que tenemos que hacer. El poder

**LAS PERSONAS RESPONDEN A LOS INCENTIVOS Y, POR LO REGULAR, PUEDEN ESTAR BIEN O MAL MOTIVADAS, SI ENCONTRAMOS LAS PALANCAS ADECUADAS.**

es ético cuando se usa para ayudar a cumplir los objetivos organizacionales y los de sus miembros; así como para obtener lo que queremos (poder socializado). El poder es poco ético cuando se utiliza para promover el

interés propio y manipular a otros a sus expensas (poder personalizado). (201)

### **1.3 El liderazgo y los valores**

Robert N. Lussier (2016) describe la necesidad de poder de la siguiente manera:

Una declaración de valores es el conjunto de creencias, rasgos y normas de comportamiento que la gerencia ha determinado que deben guiar la búsqueda de su visión y misión. Además de ser conocidos como valores centrales, éstos resumen los principios guía y los estándares éticos mediante los cuales el personal de la compañía realizará sus negocios. Los cinco valores centrales de Avon Corporation son la confianza, el respeto, la creencia, la humildad y la integridad. Los líderes estratégicos que creen que los valores centrales deben practicarse en lugar de solo servir como adornos los incorporan a la cultura de la organización. Ellos modelan los principios representados por los valores centrales e insisten en que todos hacen lo mismo. Los valores se institucionalizan y se convierten en la forma de vida de la organización. (p 434).

## **1.4 Liderar entre culturas**

Chiavenato (2011) indica que cada organización tiene su cultura organizacional, para reconocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una empresa significa asimilar su cultura. Vivir y trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer cartera en ella. El modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional. Esta cultura representa las normas informales, no escritas, que rigen el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la



realización de los objetivos. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la compañía.

Para Robert N. Lussier (2016) un Fuerte liderazgo y gerentes competentes es:

El liderazgo fuerte es un requisito esencial para la implementación exitosa de la estrategia. Un equipo de liderazgo fuerte y la abundancia de líderes/gerentes operativos talentosos y bien entrenados hacen una diferencia. Un estudio interno en Google identificó ocho cualidades de los líderes/gerentes (enumeradas en orden de importancia) que contribuyen a la ejecución exitosa de la estrategia. Estas son:

1. Ser un buen instructor.
2. Empoderar a su equipo y no micro-administrar.
3. Expresar interés en el éxito y el bienestar de los integrantes de su equipo.
4. Ser productivo y estar orientado hacia los resultados.
5. Ser un buen comunicador y escuchar a su equipo.
6. Ayudar a sus empleados con el desarrollo de su carrera.
7. Tener una visión y estrategia claras para el equipo.
8. Tener habilidades técnicas para que puedas asesorar al equipo.

Estas cualidades no son únicas para Google. Se pueden aplicar a cualquier organización cuyo objetivo sea la ejecución eficaz de la estrategia. La ejecución exitosa de la estrategia requiere impulsar a los

empleados y gerentes de la organización en todos los niveles y convertir las estrategias formuladas en acciones. (p438)

## **2. Rasgos del liderazgo**

### **2.1 Rasgos de personalidad y el liderazgo**

Para Robert N. Lussier (2016) la relación entre la personalidad y los rasgos es:

La personalidad y los rasgos son diferentes, pero están relacionados.

Los rasgos son las características personales distintivas. La imagen que proyectamos está basada en gran medida en los rasgos de nuestro carácter. La personalidad es una combinación de rasgos que clasifican la conducta de un individuo. Los investigadores estudian las características personales y la personalidad para comprender y explicar porqué la gente se comporta de la forma en que lo hace.

La personalidad se desarrolla con base en la genética y los factores ambientales. Los genes que usted recibió antes de nacer influyen actualmente en los rasgos de su personalidad. Su familia, sus amigos, su escuela y su trabajo también influyen. Por lo tanto, nuestra personalidad es en parte innata, en parte aprendida y la podemos modificar, pero esto requiere tiempo y esfuerzo.

¿Porqué es importante comprender la personalidad? comprender la personalidad de los individuos es importante porque afecta tanto la conducta como las percepciones y las actitudes. El entendimiento de la



personalidad nos ayuda a explicar o predecir la conducta y el desempeño laboral de los demás. Considere un ejemplo sencillo: si usted sabe que Kate es muy tímida podrá comprender mejor porqué está callada cuando conoce gente. También podrá predecir que guardará silencio cuando salga y conozca personas nuevas.

Además, entenderá mejor porqué no busca un trabajo como vendedora y, si lo hiciera, predeciría que no tendría mucho éxito. (p64)

Para Robert N. Lussier (2016) define el Paradigma de la teoría de rasgos de la siguiente manera:

Los estudios tempranos sobre liderazgo se basaban en la suposición de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores querían identificar un conjunto de características o rasgos que distinguieran a los líderes de los seguidores o a los líderes efectivos de los líderes no efectivos. Las teorías del liderazgo de rasgos intentan explicar las características peculiares que justifican la efectividad del liderazgo. Los investigadores analizaron los rasgos, o cualidades, físicos y psicológicos, como nivel de energía, apariencia, agresividad, autosuficiencia, poder de persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos que poseyeran todos los líderes exitosos.

La lista de rasgos debía utilizarse como un requisito previo para promover a los candidatos a las posiciones de liderazgo. Solamente los que poseyeran todos los rasgos identificados obtendrían el puesto.

Usted aprenderá más sobre la teoría de rasgos en el siguiente capítulo.

(p46)

## 2.2 Inteligencia y liderazgo

Ruiz Speare, o. (2017). Describe la relación entre inteligencia y liderazgo de una forma más detallada.

**ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR DONDE ENCUENTRA MAS AMPLIO EL LIDERAZGO CON INTELIGENCIA EMOCIONAL RUIZ SPEARE, O. (2017). LIDERAZGO. EDITORIAL ALFIL, S. A. DE C. V. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/117658?PAGE= PP. 99-120](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/117658?page=pp.99-120)**

## 2.3 Comportamiento del liderazgo

Para Robert N. Lussier (2016) define en la teoría del liderazgo conductual el comportamiento del liderazgo:

Paradigma de la teoría del liderazgo conductual

A partir de la década de 1950, mucha de la investigación sobre liderazgo ha cambiado este paradigma, desde la teoría de rasgos hasta el enfoque en las verdaderas acciones de un líder en el trabajo (conducta).<sup>78</sup> En la búsqueda constante por encontrar el mejor estilo de liderazgo en cualquier situación, los investigadores intentaron identificar las diferencias en la conducta de los líderes efectivos en comparación con la de los no efectivos. Otra subcategoría del liderazgo conductual estaba enfocada en

la naturaleza del trabajo gerencial. Por lo tanto, las teorías del liderazgo conductual intentan explicar los estilos peculiares que usan los líderes eficaces o definir la naturaleza de su trabajo. (p46)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El comportamiento del líder influye de manera decisiva en la formación de la cultura de la empresa, a través de su estilo de dirección, de sus decisiones, de su comportamiento personal, de la relación con sus equipos.

El líder se preocupará por conseguir un ambiente de trabajo agradable en el que los colaboradores se sientan a gusto, motivados, satisfechos, y esto generará por consecuencia muchas conductas y actitudes positivas para la organización.

El líder no puede ser una persona distante, inaccesible y tímida; le resultaría imposible motivar al equipo.

El líder no pierde autoridad por mostrarse cercano a la gente, accesible, por demostrar que les preocupa su bienestar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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>

RUIZ SPEARE, O. (2017). LIDERAZGO. EDITORIAL ALFIL, S. A. DE C. V.  
<HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/117658>



## APÉNDICES

### Anexo 1.

#### Dilema ÉTICO

#### 5.2 Facebook contrató a una empresa para difamar a Google

La empresa de redes sociales contrató en secreto a la compañía de relaciones públicas Burson-Marsteller para inventar algunas historias críticas sobre las prácticas de privacidad de Google y desviar la atención de sí misma sobre la privacidad en línea y hacia su rival Google. Sin embargo, la controvertida estrategia fue contraproducente cuando los bloggers y periodistas publicaron el papel detrás de la cámara de Facebook, lo cual forzó a la compañía a explicar su táctica.

Facebook dijo que no autorizó o trató de realizar una "campaña de difamación", sino que quería resaltar que Facebook no aprobaba la recolección de datos de Google a partir de sus cuentas de redes sociales.

La Public Relations Society of America sin fines de lucro dijo que la falta de divulgación de Burson-Marsteller sobre Facebook era "engañosa" y que violaba las normas éticas.

Burson-Marsteller dijo que Facebook solicitó que su nombre fuera omitido porque simplemente era pedir que se hiciera pública la información disponible. Sin embargo, retener el nombre de Facebook estaba en contra de su política y la asignación de dichos términos debió ser denegada.



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

San José, Costa Rica