

Liderazgo

Tema n.º 1

¿Quién es un líder?

Índice

	Pág.
1.1. Caso de apertura	3
1.2. Definición de Liderazgo	3
1.3. Paradigmas de la teoría de liderazgo	5
1.3.1. Paradigma de la teoría de los rasgos	5
1.3.2. Paradigma de la teoría de la conducta	6
1.3.3. Paradigma del liderazgo de contingencia	6
1.3.4. Paradigma del liderazgo integrador	7
1.3.5. De la administración al liderazgo	7
1.4. Roles gerenciales del liderazgo	8
1.4.1. Roles interpersonales	8
1.4.2. Roles informativos	9
1.4.3. Roles de decisión	11
1.5. Grandes confusiones del liderazgo	13
1.5.1. El protagonismo	14
1.5.2. El caudillismo	14
1.5.3. El populismo	15
1.6. Grandes mitos sobre el liderazgo	15
1.6.1. El liderazgo no se desarrolla jugando	15
1.6.2. El liderazgo es cosa de sentido común	16
1.6.3. Los líderes nacen no se hacen	17
Recursos complementarios	19
Referencias	20
Autoevaluación	21

1.1. Caso de apertura Jeffrey Bezos Amazon

En lo que se refiere al capítulo uno, intitulado ¿Quién es un Líder y qué habilidades necesitan los líderes? Basados en el texto guía de los Psicólogos sociales: Robert Lussier y Christopher Achua, 6ta. Edición. Se encuentra en la página 34, “La misión de Amazon, consiste en ser la compañía más centrada en la tierra en servir a los clientes, vendedores, empresas y creadores de contenido”. Bajo el liderazgo de Jeff Bezos, Amazon ha crecido para convertirse en la tienda donde se vende de todo”. El mencionado caso de apertura debe ser revisado por el discente para reforzar este argumento de Liderazgo.

1.2. Definición de liderazgo

En diversas actividades humanas donde existen: intensa interacción social, intercambio de información, delegación, toma de decisiones, procesos de planificación, negociación, resolución de conflictos; en el proceso de enseñanza – aprendizaje, es común que las personas se pregunten: ¿Quién es el líder?; ¿Qué es el Liderazgo?, o si, hay ausencia o, presencia de Liderazgo.

Ralph Stogdill autor de las “Teorías e Investigación del Liderazgo” considera que existen tantas definiciones de liderazgo como personas, que hayan pensado en este concepto, extrae de sus investigaciones el concepto de liderazgo como: “el proceso de conducir, las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”. (Stogdill, 1999, p. 11)

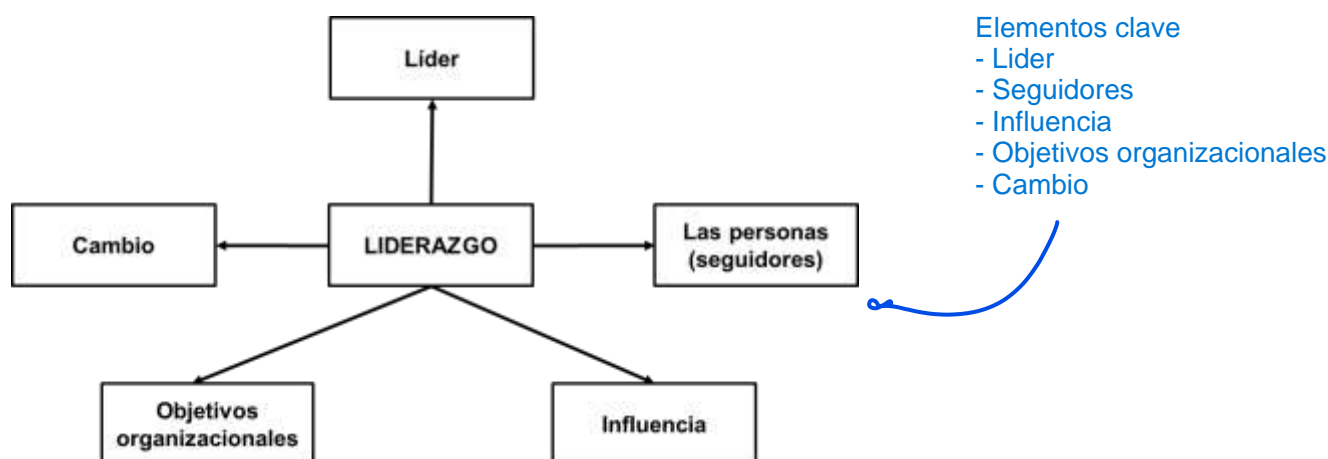
John Maxwell (1988) conferencista y escritor estadounidense, autor de “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo” y “Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir”, resume al concepto aseverando que “Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior”. (Maxwell, 1988, p. 8)

Lussier & Achua (2016) convienen en que:

Liderazgo es la capacidad o habilidad que posee un ser humano, para influir en sus seguidores; esta influencia, es una avenida de doble vía; es una autopista de ida, y, de retorno; ya, que, así como el líder influye en los seguidores, los seguidores influyen en el líder; en búsqueda de un objetivo en común, y proponiendo cambios, (p. 5).

Figura 1

Elementos claves del concepto de liderazgo



Nota. Tomado de Lussier & Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, sexta edición, CENGAGE, 2016, p. 8

Conviene discernir sobre sus elementos claves y desarrollar una relación comparativa entre aquellas acepciones frecuentemente utilizadas como sinónimos. Así, si utilizamos términos como: C.E.O, administrador, jefe o gerente; nos referimos a una persona, que posee; un perfil profesional determinado, un título o grado académico y que además cuenta con una cuota de autoridad (poder) formal, que le permite ejercer un rol directivo; pero, si se emplea el vocablo de líder; debemos comprender; que es alguien con la destreza de influir positivamente y motivar a los demás, hacer que trabajen con entusiasmo enfocados en la consecución de: logros, metas y objetivos de interés común, proponiendo cambios.

Es precisamente por ello que el liderazgo ha cobrado vital relevancia en la actualidad debido a la escasez de personas que demuestren estas habilidades para conducir equipos y alcanzar objetivos con resultados superiores, se trata de un potencial con una estrecha relación con la generación del cambio y transformación personal y colectiva.

Definición

En conclusión: ¿Quién es un líder? “Es aquella persona que: motiva, influye, incentiva comportamientos o modos de pensar positivos en sus seguidores con el propósito de trabajar por un bien común”.

1.3. Paradigmas de la teoría de liderazgo

El tratamiento del Liderazgo desde un enfoque teórico permite explicar varios de sus aspectos fundamentales, de esta manera las concepciones teóricas adquieren valor práctico, en el momento que permiten: entender, elaborar, pronósticos, y evaluar los resultados del ejercicio de un liderazgo efectivo, en este sentido, un paradigma de liderazgo es un modelo mental a través del cual la mente humana genera y proyecta una imagen de su forma de percibir la realidad, estudiar, investigar y comprender al liderazgo.

1.3.1. Paradigma de la teoría de los rasgos

Las primeras investigaciones sobre liderazgo se enfocaban en el precepto de que: “los líderes nacen, no se hacen”. Los estudiosos querían identificar un conjunto de rasgos diferenciadores entre los líderes y seguidores, o entre líderes efectivos y no efectivos.

Las teorías de los rasgos de liderazgo intentan explicar el origen del líder a partir de la presencia de cualidades distintivas que siendo innatas le proponen a una persona como un líder en potencia. En esta búsqueda, se han caracterizado tanto rasgos físicos como psicológicos, como, por ejemplo, gran energía, apariencia,

agresividad, confianza en sí mismo, persuasión y dominio; cuya concurrencia y práctica sería común en los líderes de éxito.

1.3.2. Paradigma de la teoría de la conducta de liderazgo

Roles gerenciales de Mintzberg

El siglo pasado, para la década de los años cincuenta, gran parte de las investigaciones acerca de Liderazgo; modificaron su axioma y apotegma de la teoría de los rasgos, al mirar, lo que el líder en realidad desempeña en su área laboral (comportamiento), en la búsqueda de mejora continua para encontrar un estilo de liderazgo útil para todos los escenarios. Los estudiosos intentaron encontrar, las diferencias entre el comportamiento de los líderes efectivos, frente, a los que no lo son. Los diez roles gerenciales de Mintzberg son un modelo de la teoría de comportamiento en Liderazgo. Otras investigaciones encontraron dos dimensiones generales de comportamiento en liderazgo. Liderazgo orientado en las personas, y el liderazgo orientado en las tareas, ambas importantes para identificar lo efectivo del liderazgo. (Mintzberg, 2009)

1.3.3. Paradigma de teoría de liderazgo de contingencia

Una respuesta correcta es, el liderazgo frecuentemente depende de la situación; así el paradigma de liderazgo migró a una teoría de contingencia. Las teorías de liderazgo en contingencia tratan de explicar el estilo de liderazgo más indicado; tomando de referencia elementos como: el líder, seguidores; y la, situación. Para decirlo de otra forma. ¿Qué rasgos y comportamientos, traen como resultado final, el éxito, tomando variables situacionales? El axioma, o paradigma de liderazgo en contingencia, hace énfasis en la importancia de factores situacionales, además incluyen la naturaleza del trabajo ejecutado, el medio ambiente, y cualidades de los seguidores. Así, algunas organizaciones prefieren líderes autocráticos, y otras prefieren, líderes participativos.

1.3.4. Paradigma de teoría del liderazgo integrador

Este paradigma se vuelve integrador, al incluir varias teorías. Esta teoría trata de combinar las teorías de: los rasgos, del comportamiento, y por contingencia, para explicar lo exitoso de las relaciones de influencia, entre líderes y seguidores. Los científicos tratan de explicar, el por qué los seguidores de algunos líderes están predispuestos a trabajar tan arduo y realizar sacrificios individuales, para alcanzar las metas organizacionales y grupales, o la manera en que los líderes efectivos influyen en la conducta de su equipo y seguidores. Las teorías encuentran rasgos y comportamientos que hacen fácil la efectividad del líder, e indagan porque la misma conducta del líder puede traer diferentes consecuencias en sus seguidores dependiendo de la situación.

1.3.5. De la administración al paradigma de las teorías de liderazgo

Existen diferencias entre un “*Chief Executive Officer*”- CEO; a los mismos que, anteriormente se los conocía como gerentes; y, los líderes; los primeros se enfocan en hacer las cosas correctamente, mientras que el líder se centra, en hacer la cosa correcta. Los CEO, se dedican a buscar estabilidad, y una mejor forma de realizar el trabajo; y los líderes dan mayor importancia a la innovación y al cambio. Una de las principales diferencias entre el CEO es un (puesto formal de autoridad); y el líder (quien tiene capacidad de influencia en los demás). Los CEO efectivos, utilizan una forma participativa de liderazgo, a la vez que comparten las responsabilidades de la gerencia con los seguidores, o dependiendo de las responsabilidades del liderazgo, transitan de CEO, a miembros de equipo. El anterior modelo de controlar y ordenar la administración es ya precario, y en la actualidad se lo denomina como micromanagement; en la economía global de hoy. Los gerentes con estilo autocrático ya no ascienden en la escala corporativa actual. Hoy un CEO debe tener la capacidad de liderar, mediante la motivación de su equipo, y de generar condiciones favorables para el éxito de la Institución. Líderes y seguidores deben mantener un excelente clima laboral, debido a que las personas,

son un activo demasiado valioso. Mutuamente se establece objetivos y tienen influencia de doble vía, para conseguir cambios y la continua mejora de su organización.

1.4. Roles gerenciales del liderazgo MINTZBERG

El Psicólogo social, de origen canadiense Henry Mintzberg, encontró diez roles gerenciales que los líderes utilizan para alcanzar los objetivos organizacionales, los roles representan a géneros dominantes de actividades gerenciales que los CEO, o sus seguidores desarrollan. El profesor Mintzberg precisó un rol como la suma de expectativas de como una persona se conducirá al desempeñar una función. Seleccionó estas funciones en tres grupos de funciones gerenciales, y estos son: interpersonales, informativos y de decisión. (Mintzberg, 2009)

Interpersonal
- Representante
- Líder
- Enlace

Aunque los CEO son responsables por estos diez (10) roles, los más importantes (y cuales desempeña el CEO y cuales otros líderes), variarán conforme al tipo de organización, las prioridades, la tecnología disponible, las dificultades que a diario deben enfrentar los líderes, en suma, las condiciones del micro y macro ambiente. A continuación, se analiza cada uno de los roles gerenciales del liderazgo.

Informativos
- Monitor
- Difusor
- Portavoz

1.4.1. Roles interpersonales

Los roles interpersonales son el de: representante, líder y enlace.

Decisión
- Emprendedor
- Gestor de problemas
- Negociador
- Asigna recursos

Rol de representante

Este rol utiliza un CEO; cuando participa en nombre de su Organización, o de su división en funciones: legales, sociales, ceremoniales o simbólicas. Los CEO de alto desempeño, por lo regular son estimados como representantes de su organización. Sus actividades vinculadas a esta función son:

- Legalizar documentos oficiales (autorizaciones para gastos, vouchers, contratos y otros).
- Ser anfitrión con clientes en su papel de representante oficial de la organización.
- Dirigir reuniones internas y acudir a reuniones externas como representante de la organización.

Rol de líder

De acuerdo con el Profesor Henry Mintzberg, el rol de líder abarca el desempeño de funciones administrativas para desempeñarse en forma eficiente en la Unidad organizacional de gerentes. Por lo mismo su rol de líder domina todo su comportamiento gerencial. Es decir, influirá en como desarrolla otras funciones. Estos roles son: capacitar y contratar, impartir instrucciones y coaching, evaluación de desempeño.

Rol de enlace

Cuando el líder interactúa con personas externas a su unidad organizacional desempeña el rol de enlace. La conducta de enlace incluye la formación de redes para desarrollar relaciones y obtener favores e información. La política organizacional es un elemento valioso del rol de enlace. Algunas conductas de enlace a continuación: Participar en comités con miembros externos de la unidad organizacional; asistir a las reuniones de profesionales, y/o de asociaciones comerciales y convocar y visitar a personas para permanecer en contacto.

1.4.2. Roles informativos

Los roles informativos son monitor, difusor y portavoz.

Rol de monitor

Cuando se recaba información los líderes desempeñan este rol, el mayor volumen de esta minería de datos, se analiza para descubrir problemas, y oportunidades; y así entender situaciones externas a la unidad organizacional. Un volumen de esta información se comunica a otros miembros de la división organizacional. Se recaba la información con comportamientos como:

- Leer, analizar y tramitar memorandos, reportes, publicaciones profesionales y/o comerciales y demás.
- Asistir a reuniones dentro y fuera de la organización.
- Realizar una vigilancia del mercado y del micro y macro ambiente (productos sustitutos, precios, además de procesos de negocios).

Rol de difusor

En el Liderazgo se cumple la función de difusor, cuando se envía información a los demás al interior de la unidad organizacional. Los CEO, disponen de información que no es disponible para los empleados; una buena parte de información que proviene de los niveles gerenciales superiores se debe transmitir a los empleados, ya sea de forma tradicional o parafraseada.

La utilización de información convertida en destrezas y que recorran la organización, hoy con frecuencia se denomina administración del conocimiento. La información se envía en una o en ambas de las siguientes maneras.

- De manera oral por medio de correo de voz, en discusiones cara a cara y/o en reuniones de grupo.

- En forma escrita mediante el e-mail, y WhatsApp.

Rol de portavoz

Un líder desempeña el rol de portavoz, cuando proporciona información a personas ajenas a la unidad organizacional. Los portavoces deben informar a su CEO (consejo de administración, socios, gerentes) y a sujetos externos a la unidad organizacional (clientes, proveedores, otros departamentos). Los líderes cabildean y actúan como representantes de relaciones públicas para su unidad organizacional. Adelante ejemplos de cuando, se desempeña el rol de portavoz:

- Reunirse con el CEO para analizar el desempeño y con el responsable de la aprobación de los presupuestos para tratar lo que corresponde a la unidad.
- Contestar comunicados y/o cartas.
- Reportar información al gobierno (oficina de salud y de recaudación fiscal).

1.4.3. Roles de decisión

Los roles de decisión incluyen: emprendedor, gestor de problemas, el que asigna recursos, y negociador.

Rol de emprendedor

Los líderes desempeñan el rol de emprendedores cuando innovan y ponen en marcha las mejoras. Los líderes comúnmente conciben ideas para mejorar por medio del rol de monitor. Aquí algunos ejemplos del presente rol.

- Desarrollar productos y/o servicios nuevos o mejorados.

- Promover nuevas formas de procesar productos y/o servicios
- Adquirir equipos nuevos.

Rol de gestor de problemas

Un líder desempeña el rol de gestor de problemas cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones conflictivas o de crisis. El problema se define como una reacción a un suceso inesperado que genera una dificultad. Un líder regularmente da prioridad al presente rol, por sobre todos los anteriormente descritos. He aquí algunas emergencias que los líderes deben resolver:

- Manifestaciones sindicales.
- La descomposición y/o mantenimiento de máquinas o equipos importantes.
- Tardanza en la entrega de materiales necesarios.
- Un programa demasiado ajustado por cumplir.

Rol del que asigna recursos

Un líder desempeña el rol de quien asigna los recursos cuando: programan, solicitan, autorizan y realizan actividades de elaboración de recursos y presupuestos. Decidir quien recibe recursos limitados de la institución es una importante tarea de un CEO. A continuación, algunos ejemplos:

- Decidir que se hará ahora, lo que se llevará a cabo más tarde, y lo que no, se hará (administración del tiempo, prioridades, salario emocional).

- Determinar quien recibe el tiempo extra o un aumento por méritos (elaboración de presupuestos).
- Programar cuando los empleados utilizaran el material o el equipo.

Rol de negociador

Un líder desempeña el rol de negociador en representación de su organización durante las transacciones cotidianas y también en aquellas no rutinarias, su éxito dependerá del estilo de negociación, los intereses en juego y habilidad para proponer alternativas de mutua conveniencia para las partes. Algunos ejemplos de negociación:

- Paquete de pago y beneficios para un nuevo empleado.
- Contratos laborales colectivos.
- Contrato con un cliente o proveedor.

1.5. Grandes confusiones sobre el liderazgo

Limitadas situaciones detienen y obstaculizan el desarrollo del liderazgo, como son ciertos dogmas y creencias sin sustento. Por lo tanto, antes de empezar a examinar con mayor profundidad lo que es el liderazgo y su desarrollo, conviene considerar lo que no es el liderazgo y los principales mitos que en su entorno se han difundido.

En este contexto, debemos tener sumo cuidado para no confundir con liderazgo, algunas imágenes y propuestas que, a partir de rasgos como: el carisma, la energía, la habilidad verbal, entre otras, nos pueden conducir a calificar a un determinado personaje como un líder, cuando en realidad estamos ante la presencia

de una persona que busca protagonismo, de un caudillo o, de un populista de pretensiones personalistas o con sesgos de diversa naturaleza. La historia de la humanidad está plagada de este tipo de individuos, que aceptadas como líderes han llevado a muchos pueblos y naciones al colapso e incluso al exterminio de grandes masas humanas.

1.5.1. El protagonismo

El protagonismo es el comportamiento del aparato humano, que tiene como fin inmediato el dar, a los sucesos de su entorno, una impresión de las características que la persona posee, o que desea que piensen que posee, esto tiene como fin la reproducción y la supervivencia que tienen como fin la trascendencia.

Podríamos decir que, es aquella condición que hace de una persona el centro de interés y de referencia en un ámbito determinado. Se caracteriza por: el deseo de brillar, de ser el primero, de figurar, generalmente amparado tras un deseo de superación, de alguien que tiene que saber vender su imagen. Estas personas invierten tiempo, en mostrarse, a través de cualquier medio. Su filosofía responde al dicho popular “Hay que poner el huevo y cacarear”, no fomentan el trabajo en equipo y la colaboración de los demás por lo que generan malestar y tienen pocos seguidores.

1.5.2. El caudillismo

El caudillismo es un fenómeno fundamentalmente político que tomó fuerza los siglos XIX y XX en Latinoamérica, a partir del aparecimiento de dirigentes políticos o sociales carismáticos (Eva Perón, Fidel Castro, Juan Velasco Alvarado, José María Velasco Ibarra), que buscaban ejercer el poder utilizando mecanismos difusos e informales para influenciar en multitudes. Su actividad empieza con la admisión de un “seudo líder” al que se le atribuyen todas las virtudes y se le asigna,

de hecho, ser el gran portavoz de la voluntad popular, alguien que trasciende a las instituciones y cuya palabra se convierte en el dogma.

El caudillismo describe a una persona individualista y egotista, con afanes de triunfo y gloria personal; dominar, ordenar, la demagogia, fomentar las pasiones entre sus seguidores caracterizan su conducta. Sus actuaciones y decisiones se direccionan por sus simpatías y antipatías.

1.5.3. El populismo

El populista es un personaje que en su discurso le dice a la gente lo que le gusta oír, simula facilismo, propone metas simplistas muchas de ellas irreales o inalcanzables, fomenta la pasividad, la resignación, la aceptación de que otros son responsables de nuestros problemas; con un elevado culto a su personalidad y explotando su carisma, promueven el regionalismo, el separatismo, la lucha de clases, el seccionalismo; el populista, es exclusivista, la historia comienza en ellos (adanismo), políticamente muestran extremo nacionalismo, centralismo y estatismo, su estrategia de influencia de masas se basa en el clientelismo, en la demagogia y en un doble discurso. Simplemente es una patología del liderazgo.

1.6. Grandes mitos sobre el liderazgo

1.6.1. El liderazgo no se lo desarrolla jugando

Nada más alejado de la realidad que el mencionado equivoco; como sabemos los que estamos vinculados a la academia universitaria; los personajes que han alcanzado mayor prestigio; son aquellos que aprendieron de forma lúdica, al jugar y divertirse con sus trabajos. Tenemos como referencia a la Psiquiatra María Montessori; al científico fundador del motor de búsqueda Google: Sergei Brin; al cineasta Walter Disney; así como al futbolista Diego Maradona; entre otros variados casos.

Teniendo como referencia la antigua distracción japonesa de doblar papel (origami) la misma que además de ser un magnífico y divertido juego; nos deja enseñanzas de liderazgo como son: la paciencia, el autocontrol, la creatividad, la iniciativa; la toma de decisiones; el seguir procesos sistemáticos, el reciclaje, la sinergia, la solución de conflictos; entre otras magnificas aplicaciones, que podemos hacer uso los líderes.

El locus neurobiológico en el que está localizado el “pensamiento divergente” o creatividad; es el lóbulo frontal; actividad, de suma importancia para el liderazgo y la resolución de conflictos, que podrían presentarse en el quehacer diario empresarial, y/o académico.

1.6.2. El liderazgo efectivo es cosa de sentido común

Este mito promueve que para ejercer un liderazgo efectivo solo se requiere sentido común. El problema, por supuesto, está en la ambigüedad y alcance que cada persona le dé al termino”. En concepto, implica un cuerpo habitual de conocimiento pragmático basado en la vida que virtualmente toda persona razonable poseedora de experiencia moderada ha conseguido. No obstante, un simple experimento puede persuadirlo de que el sentido común puede ser menos común de lo que imagina. Encueste a algunos colegas o conocidos si la antigua sabiduría popular de que: “la ausencia hace más benévolo al corazón”, es cierto o falso. La mayoría de indagados dirán que es un acierto. Después de esto realice una investigación a doble ciego preguntando si el viejo adagio de: “fuera de la vista, fuera de la mente”, es verdadero o falso.

Algo parecido también ocurre cuando las personas escuchan acerca de los resultados de estudios relativos a la conducta humana. Al oír las conclusiones, las personas pueden reflexionar: ¿“Quién necesitaba un estudio para concluir eso? Lo supe siempre”. Sin embargo, varios experimentos de Slovic y Fischhoff (1977) comprobaron que los sucesos eran mucho más admirables cuando los sujetos

debían adivinar los resultados de un experimento, que cuando se les informa el resultado. Lo que parece axiomático después de conocer los resultados y lo que usted (o cualquiera) habría anticipado de antemano; no son lo mismo.

Esto parece lógico, pero hay un dilema; el sentido común con frecuencia puede engañarnos, al transformar nuestras premisas en axiomas. Puesto de otro modo, uno de los desafíos para comprender el liderazgo bien puede ser, el saber cuándo aplicar el sentido común, y cuando no. ¿Deben proceder los líderes con confianza? Claro que sí. Pero también necesitan ser lo bastante humildes para reconocer que los puntos de vista de otros también son útiles. ¿Necesitan perseverar los líderes cuando la situación se pone difícil? Sí. Pero también necesitan reconocer cuando cambian las cosas y se requiere un nuevo norte. Si el liderazgo no fuese más que sentido común, entonces habría pocos problemas, si acaso, en el locus de trabajo. Sin embargo, nos aventuramos a adivinar que habrá observado más de unos cuantos problemas entre líderes y seguidores. El liderazgo efectivo debe ser algo más que simple sentido común.

1.6.3. Los líderes nacen no se hacen

Algunos seres humanos están convencidos de que el ser líder, está en nuestra genética o no; otros creen que las experiencias de la vida forman o deforman al individuo, que ninguna persona nace siendo líder. ¿Qué punto de vista es el adecuado? De cierta manera, las dos y ninguno. Ambos puntos de vista son correctos en el sentido de que factores innatos y las experiencias formativas influyen en diversos tipos de comportamiento, incluyendo al liderazgo. Sin embargo, los dos puntos de vista están errados al grado en el que implican que el liderazgo es innato o adquirido; lo que debe importarnos es como estos factores interactúan. No parece necesario, creemos, pensar que el mundo está compuesto de dos tipos de personas mutuamente exclusivas, líderes y no líderes. Es más útil atender las formas en las que cada persona puede sacar el mayor provecho de las oportunidades de liderazgo que enfrenta.

Puede ser más fácil ver la inutilidad de preguntar si los líderes nacen o se hacen al observar una pregunta alterna de interés mucho menos conocida: ¿Nacen o se hacen los profesores universitarios? En cuanto a concepto, las cuestiones son las mismas, y aquí, también, la respuesta es que cada profesor universitario tanto nace, como se hace. Parece bastante claro que los profesores universitarios “nacen” en parte, ya que (entre otros factores) existe un componente genético a la inteligencia y seguramente la inteligencia desempeña alguna función para convertirse en profesor universitario (bueno, ¡al menos una parte menor!). Pero cada profesor universitario también se “hace” en parte. Una forma evidente es que los profesores universitarios deben tener una educación superior en campos especializados; aún con la genética correcta, un ser humano no podría convertirse en profesor universitario sin ciertas experiencias como requisito. Convertirse en profesor universitario depende en parte “con lo que uno nace” y en parte en como esa herencia es conformada a través de la experiencia. Lo mismo es válido en el liderazgo.

Para ser más específicos, la investigación indica que muchas habilidades cognitivas y rasgos de personalidad son innatos. Así, los talentos o características naturales pueden ofrecer ciertas fortalezas o debilidades para un líder. Tomemos las características físicas. La estatura arriba de la media de un hombre puede incrementar la tendencia de otras personas a pensar en él o ella como líder; también puede promover la confianza en sí mismo. Pero eso no lo “hace” un líder. Lo mismo es válido para las características psicológicas que parecen relacionadas con el liderazgo. La estabilidad de ciertas características a lo largo de extensos periodos (por ejemplo, en las reuniones escolares la gente parece haber mantenido las mismas personalidades que recordamos de ellos) puede reforzar la impresión de que nuestras naturalezas son fijas, no obstante, diferentes entornos pueden nutrir o suprimir diferentes cualidades de liderazgo.

Recursos complementarios

- Video sobre ¿quién es un líder?



<https://youtu.be/clf6r6G1qMo>

- Video sobre los roles gerenciales



<https://youtu.be/eAFyUfMf71k>

- Explicación sobre los roles gerenciales de Mintzberg



<https://www.toolshero.es/administracion/roles-directivos-de-mintzberg/>

- Las 21 leyes del liderazgo de John Maxwell



<https://www.liderazgohoy.com/las-21-leyes-irrefutables-del-liderazgo-john-maxwell/>

Referencias

- Lazarsfeld, P. & Kats, E. (1979). *La influencia personal*. Barcelona: Editorial Hispano-europea.
- Lussier, R & Archua, C. (2016). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (sexta edición). México: Cengage Learning.

<https://www.clubmolaro.com.ar/wp-content/uploads/2022/05/Liderazgo-Lussier-issuu-1.pdf>

Maxwell J, (1998) Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Maxwell Motivation, Inc.

Mintzberg, H. (2009). Roles gerenciales del líder. En Lussier, R, N. & Archua, Ch. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (sexta edición). México: Cengage Learning. <https://www.clubmolaro.com.ar/wp-content/uploads/2022/05/Liderazgo-Lussier-issuu-1.pdf>

Slovic, P. y Fischhoff, B. (1977). Sobre la psicología de las sorpresas experimentales. *Revista de psicología experimental: percepción y rendimiento humanos*, 3 (4), 544–551. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.3.4.544>

Stagdill, R. (1999). *Las virtudes del líder*. En Lussier, R, N. & Archua, Ch. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (sexta edición). México: Cengage Learning. <https://www.clubmolaro.com.ar/wp-content/uploads/2022/05/Liderazgo-Lussier-issuu-1.pdf>

Stagdill, R (1999). *Teorías e investigación del Liderazgo*, Madrid, Cuarta Edición. Editorial Edan S.A.

Autoevaluación

1. El proceso de un líder de comunicar ideas, ganar aceptación, motivar a los seguidores se denomina:

Influencia.
Liderazgo.
Objetivo.

2. La capacidad de Influir en los seguidores en búsqueda de un objetivo común proponiendo cambios se denomina:

Ralph Stogdill.
Iván Medina
Lusssier/Achua

3. Estar interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas corresponde a:

Persona o seguidor.
Cambio.
Líder.

4. Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder y mejorar el desempeño corresponde a:

Líder.
Ajuste.
Seguidor.

5. Cuando no estoy a cargo, hago las cosas según el estilo del líder más que ofrecer mis sugerencias corresponde a:

Líder.
Seguidor.
Cambio.

6. Cuando estoy interesado en hacer que las personas escuchen mis sugerencias se trata de:

Influencia.
Personas
Afabilidad

7. Cuándo no estoy interesado en influir en otras personas se trata de:

Seguidor.
Líder.
Escrupulosidad.

8. Tener metas claras y alcanzarlas se relaciona con:

Líder.
Objetivo.
Seguidor.

9. Hacer cosas nuevas y variar mi forma de trabajo se relaciona con:

Cambio.
Líder.
Seguidor.

10. Disfruto trabajar con personas para que sean exitosas se relaciona con:

Cambio.
Seguidor.
Líder.