

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DE LAS  
COMPETENCIAS LABORALES**

**MARÍA JOSÉ ORTIZ TOVAR**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2019**

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DE LAS  
COMPETENCIAS LABORALES**

**MARÍA JOSÉ ORTIZ TOVAR**

**Monografía para optar por el título de especialista en  
Gerencia del Talento Humano**

**Orientadora  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma Calificador

Bogotá, D.C. febrero 2019

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbord

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanos, abuelitas por estar siempre presentes, acompañándome en cada paso y por el apoyo que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi mejor amigo por su apoyo incondicional, ya que fue una fuente de ayuda para confiar y alcanzar cada objetivo.

A mi pareja por las ayudas y aportes, por su apoyo incondicional. Gracias por creer siempre en mí y hacerme saber que puedo lograr grandes cosas.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y me compartieron su conocimiento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

Gracias a mis padres: José Leonardo Ortiz y Lina María Tovar, por ser los promotores principales de cada uno de mis sueños, por confiar y creer siempre en mí, por sus consejos y valores inculcados durante todos estos años.

Gracias a mis abuelas Alicia Ortiz Y Ana Libia, por su amor y sus oraciones, por creer en mis capacidades y apoyarme siempre.

Agradezco a todos nuestros docentes del área de Talento Humano de la Universidad de América, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
JUSTIFICACIÓN	18
ANTECEDENTES	19
DELIMITACIÓN	21
1. MARCO TEÓRICO	22
1.1 El enfoque por competencias en la gestión de recursos humanos	22
1.2 Principios de la gestión por competencias	22
1.3 Importancia del liderazgo en una organización	22
1.3.1 Características del liderazgo organizacional	22
1.3.2 Habilidades que debe reunir un liderazgo empresarial	23
1.4 Estilos de liderazgo	24
1.4.1 Liderazgo Autocrático	24
1.4.2 Liderazgo Burocrático	24
1.4.3 Liderazgo Carismático	24
1.4.4 Liderazgo Participativo	24
1.4.5 Liderazgo “Laissez-faire”	24
1.4.6 Liderazgo Orientado a las personas	25
1.4.7 Liderazgo Natural	25
1.4.8 Liderazgo Orientado a la tarea	26
1.4.9 Liderazgo Transaccional	26
1.4.10 Liderazgo Transformacional	26
1.5 Competencias Personales	27
1.5.1 Comunicación interpersonal	28
1.5.2 Toma de decisiones	28
1.6 Desarrollo de tareas bajo presión	29
1.7 Influencia del liderazgo en las competencia personales	29
2 DISEÑO METODOLÓGICO	33
3 CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	36



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Operaciones de la variable liderazgo orientado a las personas.	25
Cuadro 2. Dimensiones del liderazgo orientado a las personas en el entorno laboral y personal.	26
Cuadro 3. Información general acerca del liderazgo referente a la información suministrada por Google Académico,	33

## LISTA DE FÍGURAS

	pág.
Figura 1. Línea del tiempo respecto a los antecedentes importantes Sobre el liderazgo.	19
Figura 2. Mapa Conceptual general influencia liderazgo en las Competencias personales.	30
Figura 3 Mapa conceptual, teniendo como enfoque principal las competencias generales	31

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** acción de controlar, de manejar y mejorar los recursos de una organización. Un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cualitativa y cuantitativa que se presenta en la organización; como proceso social se enfoca en el modo en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo.

**CALIDAD:** conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumplen con los requisitos del cliente y generan un nivel de satisfacción.

**COMPETENCIA:** es aquel que incluye diferentes niveles como el saber, es decir (datos, conceptos y conocimientos), todos incluyen el saber estar; es decir todo lo que tenga que ver con (habilidades, destrezas, métodos de actuación) y por último el más importante es el saber ser (actitudes y valores).

**COMUNICACIÓN:** es una herramienta que propende por la búsqueda de objetivos productivos, busca establecer mediante la utilización de medios y de manera más directa y clara, generando el intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

**COMUNIDAD:** junta o conragación de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas.

**CONDUCTAS:** es el comportamiento que el individuo desarrolla según el ambiente en el que se enfrenta y a las diferentes situaciones presentes durante el día.

**CONDUCTISMO:** busca el conocimiento y control de las acciones de los organismos y en especial del hombre, mediante la observación del comportamiento o la conducta.

**CONOCIMIENTOS:** es el conjunto de información que se adquiere mediante la experiencia y el aprendizaje, es decir es aquel producto final que queda almacenado en el sistema cognitivo.

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO:** es el cumplimiento de una obligación, la realización de una actividad y el dedicarle el tiempo a una tarea específica.

**EMPATÍA:** es la capacidad que tiene una persona en ponerse en el lugar del otro, tener conocimiento de cómo se siente y lo que está pensando.

**HABILIDADES:** es la aptitud innata, el talento o la destreza que tiene una persona para llevar a cabo con éxito una determinada actividad.

**JEFE:** es la cabeza de una organización, es aquel que tiene las facultades para mandar a los subordinados.

**LIDERAZGO:** es el conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para poder influir en la manera de pensar y de actuar de cierta persona, de esta manera tener la capacidad de guiarlos y motivarlos para el cumplimiento de las metas.

**PROACTIVIDAD:** es la actitud con la que una persona asume el control absoluto de su conducta de forma activa.

## RESUMEN

La presente investigación aborda el papel fundamental del líder para gestionar eficazmente el desarrollo de las competencias personales con el fin de obtener un buen desarrollo económico, ético-social y emocional. Formando inicialmente una cultura compartida en valores y a su vez incentivando niveles de competencia, empatía y, sobre todo, desarrollando un conocimiento apropiado para moldear al personal y obtener una organización exitosa.

Así mismo, se examinan las diferentes estrategias de liderazgo como la posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, teniendo presentes la buena comunicación, la experiencia, el saber ser y saber hacer, basándose en la solidaridad, la ética, los conocimientos y el desenvolvimiento interno demostrando una genuina preocupación del líder hacia las personas en su totalidad y no solo en las que tiene a cargo.

También se aborda el concepto de competencia personal y laboral, realizando un análisis del concepto visto como la capacidad y el conjunto de atributos. Además de valorar el concepto no solo desde la parte empresarial como gestión de los recursos humanos, si no desde el punto de vista psicológico como componente principal de la personalidad.

**Palabras claves:** competencia, liderazgo, habilidades, conocimientos, criterios de desempeño.

## ABSTRACT

This research addresses the fundamental role of the leader in effectively managing the development of personal competencies in order to achieve good economic, ethical-social and emotional development. Initially forming a culture shared in values and in turn encouraging levels of competence, empathy and, above all, developing an appropriate knowledge to shape the staff and obtain a successful organization.

Likewise, the different leadership strategies are examined as the possibility of change within organizations, bearing in mind good communication, experience, knowledge and know-how, based on solidarity, ethics, knowledge and internal development demonstrating a genuine concern of the leader to people in their entirety and not just those in charge.

The concept of personal and labor competence is also approached, making an analysis of the concept seen as the capacity, the set of attributes. In addition to valuing the concept not only from the business side as management of human resources, it is done from the psychological point of view as the main component of personality.

**Keywords:** competence, leadership, skills, knowledge, performance criteria.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se habla principalmente del liderazgo, puesto que es una competencia bastante importante tanto en lo laboral como en lo personal. Teniendo en cuenta que todas las organizaciones se han orientado para hacer de esta una parte importante en las mismas. El propósito principal es formar líderes que estén en la capacidad de afrontar retos, que estén preparados para los continuos cambios, para que de esta forma puedan mejorar el desempeño de todos los integrantes de la organización y para los que se encuentren a cargo, con el fin de resaltar sus competencias, logrando resultados y presenciando un ambiente laboral armónico y efectivo.

La presente investigación da a conocer la importancia que tiene un buen líder en el ámbito laboral y en los diferentes avances que se han venido presenciando en la actualidad, predominando el bienestar, los valores y la motivación, es decir, las personas que las conforman.

Al potenciar las competencias del capital humano, el cual garantiza su excelente desempeño, hace que predomine el bienestar del personal, manteniendo la motivación, y un personal comprometido con los objetivos de la organización, apropiándose de cada uno de ellos.

Finalmente, un buen liderazgo y la Gestión de Talento Humano es de suma importancia para todas las organizaciones, de ellas depende la eficacia, el ambiente laboral y la productividad de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una revisión bibliográfica de autores sobre el liderazgo como competencia laboral personal, y su influencia para generar cambios en la gestión de una organización.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir los estilos de liderazgo.
- Definir las competencias personales.
- Establecer la relación entre liderazgo y competencia personal.
- Elaborar el documento.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo lo que conforma un buen líder, logra que todo el personal a cargo se comprometa con los objetivos presentes en la organización, con el fin de tener éxito no tanto a nivel comercial sino personal. Si un líder ejerce su labor teniendo presentes la armonía y la unión grupal, hace que las competencias de cada persona fluyan y den de ellos lo mejor, aportando siempre su conocimiento, su mejor ser y hacer. Al presentarse una labor inadecuada de líder, es decir, que no exista una buena comunicación, ni comparta su conocimiento tocando temas de suma importancia, teniendo en cuenta que es enfrentado a grandes cambios de paradigmas, ya no se basa en que el personal ya no actúa con amenaza, sino con el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. En el caso basado en el estudio científico de la teoría X y Y de Douglas McGregor se plantean dos formas de pensamiento directivo, basándose cada una bajo conceptos muy diferentes, de acuerdo a la época.

Es importante tener presente como los líderes pueden llegar a obtener por medio de la integridad y su moralidad en cada una de sus acciones la confianza y apoyo de cada uno de los seguidores. Es importante advertir que existen algunas corrientes que, si bien pueden ser efectivas a corto plazo, no necesariamente son sostenibles o pueden, incluso, llegar a ser inmorales. Es así como en el campo de las teorías que afirman que el líder básicamente se adapta, existe una línea muy delgada entre lo que aquí denominamos liderazgo y la franca manipulación. Opuesto a lo que se mencionó anteriormente, existe un estilo de liderazgo que es simple, sostenible, aplicable, valorado por los colaboradores y moralmente válidos.

A partir de la revisión teórica realizada, se encontró que en Colombia se han generado pocos estudios que aborden la temática de la influencia del liderazgo en cada competencia personal; por esta razón existe la necesidad de preguntarse, ¿Es importante el liderazgo en las competencias personales? ¿En que influye un buen liderazgo en una organización? Partiendo de lo anterior, se considera necesario comprender significados como liderazgo, competencias laborales y personales, y en general a todo lo referente al éxito personal y la relación líder-personal.

## JUSTIFICACIÓN

Los líderes, con el apoyo de sus subordinados, deben afrontar los cambios constantes por los que a diario atraviesan las empresas. El liderazgo transformacional apoya a las organizaciones a lograr que los cambios sean positivos y permanentes; además permite que exista una relación de participación entre los líderes y subordinados para que de esta forma la organización logre un ambiente saludable, tanto de manera externa como interna.

Es interesante analizar como el líder puede influir y descubrir cada una de las competencias presentes en cada persona, ya que todo esto permite el cambio en ellas y por ende en las organizaciones, buscando llevar a cabo estrategias adecuadas que permiten el desarrollo de funciones correctas dentro de la organización, teniendo una evaluación constante de las acciones que se realicen.

Mediante el análisis propuesto se espera que cada líder fomente los valores y factores importantes del liderazgo basándose en consideraciones como la ética, la moral y sus conocimientos, y de esta manera lograr una mayor participación de su equipo de trabajo, enfocándose principalmente en corregir las fallas presentes y desviaciones en el logro de sus objetivos como organización.

## ANTECEDENTES

Figura 1. Línea del tiempo respecto a los antecedentes importantes sobre el liderazgo.



Figura 1. (Continuación)



Nota: la informaci3n contenida en la figura 1 corresponde a:

ZÁRATE, r., y MATVIUK, s. Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnol3gica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gesti3n del Conocimiento. Marzo, 2012. no.1, p. 5-5.

## DELIMITACIÓN

El presente trabajo trata sobre la influencia que tiene un buen liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales en Colombia, dando inicio con liderazgos políticos democráticos (XII) de Luis Carlos Galán hasta el presente siglo.

La correlación de factores internacionales y nacionales que se conjugaron en el intervalo 1943 a 1989, en donde primaba componentes como carisma, tanto en lo tradicional como en la parte legal, acompañada de la gran voluntad de poder y la respectiva vocación de servicio público, concretando y dando inicio a un nuevo liderazgo.

Luis Carlos Galán a medida que fue conociendo el país hizo que se comprometiera con la solución de sus problemas significativos, deseó ser educador político de la juventud y de los sectores mayoritarios colombianos. Se dedicó a la política como arte y ciencia. Su objetivo principal era guiar a las personas con su conocimiento para sacar a toda una nación adelante.

Más adelante observamos como ya no era suficiente el poder de convencimiento sino la capacidad de entender, de descubrir, de trabajar en equipo para tener como resultado una sociedad en donde prime la comunidad, la pasión por lo que se hace, las relaciones interpersonales. Todo esto para que en estos tiempos se descubran las competencias laborales de cada persona, y lograr un crecimiento en toda organización.

Hacia el 2001 se crean diferentes pruebas de conocimiento, en donde científicos demuestran las conductas de cada persona, obteniendo el nombre como proceso de selección en donde se permite tener un panorama más claro de la forma de trabajar de cada uno. Dando inicio en el 2002 a un término llamado gestión por competencias, el cual sirve como herramienta para determinar el perfil de cada postulante y de esta manera ser comparado de una persona a otra.

Para finales del 2005 se demostró y se afirmó la eficacia de las competencias como una gran estrategia de Gestión de Recursos Humanos, y de esta manera se integra a los diferentes procesos de estrategia empresarial.

Finalmente, el Centre For Creative Leadership descubrió en un estudio hecho a 389 líderes de 28 países diferentes, dando como resultado que el 83% de ellos pensaba que la definición de liderazgo efectivo había cambiado en los últimos 5 años. Y es cierto, se deben a cambios tanto de actitud como tecnológicos. El mundo ha cambiado, lo que antes era un liderazgo autoritario, ya que se pensaba en el control absoluto, ahora son personas que creen en el liderazgo más transversal.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Este enfoque nace, para estos tiempos, como cierta herramienta estratégica importante para afrontar los desafíos que se presentan en el medio actual. Todo esto implica tener un nivel de excelencia superior en cuanto a las diferentes competencias individuales del personal, todo esto de acuerdo a las diversas necesidades generadas por la organización para tener éxito empresarial.

### **1.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- “Todas las competencias hacen parte esencial para la estrategia de la organización y para los individuos.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño de las personas”.<sup>1</sup>

### **1.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN**

Es importante ya que un buen liderazgo empresarial consiste básicamente en tener la habilidad y realizar el proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para de esta forma influir en los demás logrando a partir de éste un logro en la organización, cumpliendo los objetivos y satisfaciendo de ésta manera cada una de las necesidades que se van presentando en la empresa a través del tiempo.

Un buen liderazgo hace que se maximice el potencial de cada individuo que conforma la organización en las diversas áreas, teniendo presente su comportamiento, sus destrezas y habilidades, con el fin de presenciar una armonía y éxito organizacional; guiando y orientando de ésta manera el trayecto, a través de la estimulación, de cada una de las áreas que conforman un sistema de organizaciones.

#### **1.3.1 Características del liderazgo organizacional.**

- “Presentar una buena capacidad de comunicación.
- Una buena capacidad para motivar al personal del cual se encuentra a cargo.
- Presentar un procedimiento estandarizado”.
- Presenciar el deseo de dirigir”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> IBARRA, a. Formación de recursos humanos y competencia laboral. En: Boletín Cinterfor, 2000 sec. 149, p.95-107.

### 1.3.2 Habilidades que debe reunir un liderazgo empresarial.

**Carisma:** es la habilidad natural para de ésta forma atraer a las personas, todo esto permite despertar entusiasmo en los trabajadores. Un líder con esta habilidad podrá obtener resultados a la empresa, así como cambios en la organización.

**Visionario:** es aquel que es capaz de movilizar masas, tener junto con él un gran número de seguidores que estén comprometidos e implicados con cierta causa. Es aquel que va más allá del simple liderazgo, del carisma, hace referencia a aquella persona que es capaz de anticiparse a los hechos y cuenta con toda la capacidad de crear y dar de esta forma lugar a una visión realista.

**Comunicador:** debe ser un buen orador, para que de esta forma pueda transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Le permitirá “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva.

**Disciplina:** toda líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en convicción, pero en ciertas ocasiones debe saber imponer su autoridad.

**Creativo:** es clave ya que debe tener la capacidad de innovar, debe ser atrevido y tener la capacidad de ver situaciones desde nuevas perspectivas.

**Honesto:** es principalmente un valor ético que debe estar presente en cualquier persona y más un líder, esto permite que su equipo confíe en él y sepa que estará siempre con ellos.<sup>3</sup>

A continuación, se observa diferentes citas importantes que reflejan las diversas situaciones que se presentan en cualquier organización.

“Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiéndolo, dejando ver posibles premios”, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas”<sup>4</sup>.

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

---

<sup>2</sup> OGLIASTRI, Enrique. et al. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. En: Revista Latinoamericana de Administración.1999.Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203>> ISSN 1012-8255.

<sup>3</sup> KOTTER, j. La verdadera labor de un líder. Bogotá, 1999.

<sup>4</sup> EISENBACH, r, WATSON, k. y PILLAI, r. Transformational leadership in the context of organizational change. En: Journal of Organizational Change Management,1999. sec 12(2), p80-93.

Entonces Pariente dice que “ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva”<sup>5</sup>.

## **1.4 ESTILOS DE LIDERAZGO**

**1.4.1 Liderazgo autocrático.** El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, en las que los líderes tienen poder absoluto sobre los trabajadores. Las personas que forman parte tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, incluyendo si estas son para el bien del equipo o de la empresa. Muchas personas se sienten mal al ser tratadas de esta forma. “El liderazgo autocrático presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores”<sup>6</sup>.

**1.4.2 Liderazgo burocrático.** Todos los líderes burocráticos hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando se entra en juego altas cantidades de dinero.

**1.4.3 Liderazgo carismático.** Es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en cada uno de sus trabajadores, es destacado por la capacidad de seducción y admiración. Permite motivar e inspirar. Por otro Goldman (1998), sostiene que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo”.<sup>6</sup>

**1.4.4 Liderazgo participativo o democrático.** “Es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, centrándose en el personal involucrando los de cierta forma en la toma de decisiones, delegando de esta manera autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio importante para dirigir y corregir errores, favoreciendo de esta manera el desarrollo de nuevas habilidades”<sup>7</sup>.

**1.4.5 Liderazgo “Laissez-faire”.** Según Martínez “el líder laissez faire hace referencia a una persona inactiva, la cual evita la toma de decisiones y la

---

<sup>5</sup> PARIENTE, j. To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA - UNAM Ciudad Universitaria, 2008.

<sup>6</sup> WALDMAN, David, BASS, Bernard y YAMMARINO. Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. Group and Organizations Studies, 1999, Vol. 15 No 4, p. 381-391.

<sup>7</sup> VILLALVA, Mariuxi. El liderazgo Democrático. UEES Universidad Espíritu Santo. 25, marzo, 2017, Vol 2 No 4, p.155-162. Disponible en internet: file:///C:/Users/juani/Downloads/Dialnet-EILiderazgoDemocratico-5922017.pdf



supervisión responsable dentro de una organización, de esta manera no participa en el grupo y genera libertad a cada uno de sus miembros”<sup>8</sup>. De acuerdo a lo anterior hace referencia a un líder que proporciona todas las herramientas necesarias a su equipo y deja que ellos actúen de la mejor forma, la que crean conveniente.

**1.4.6 Liderazgo orientado a las personas.** Es un opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, “todos los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar el equipo y a fomentar la colaboración creativa”<sup>9</sup>. A la hora de llevarlo a la práctica la gran mayoría de líderes se usan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

**Cuadro 1.** Operaciones de la variable Liderazgo orientado a las personas.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	indicadores	Escala de mediciones
Liderazgo orientado a personas	Estudia las relaciones interpersonales y se hace a cargo de las necesidades de los empleados	Tolerancia a la libertad.  Demanda de reconciliación e integración.	Libertad en el desarrollo del trabajo.  Manejo de problemas en Trabajo en equipo	ordinal

Nota: La información contenida en el cuadro 1 corresponde a: MADE, p. Liderazgo eficaz orientado a las personas. 2013. Recuperado de <https://prezi.com/eimzrwqoxn7w/liderazgo-eficaz-orientado-a-laspersonas/>

**1.4.7 Liderazgo natural.** Según Godow “El líder natural crecerá en el trabajo, asumiendo ciertas responsabilidades en un entorno a bajo presión expuesto principalmente a manifestar su perfil personal profesionalmente”<sup>10</sup>. Por otro lado,

<sup>8</sup> CAMPS, v., PÉREZ, j., & MARTÍNEZ, m. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales. En Revista puertorriqueña de psicología. Puerto Rico, 2010. p21.

<sup>9</sup> ROBBINS, s. y COULTER, m. Administración. Quinta edición. Prentice Hall. México, 1999. p390.

<sup>10</sup> ASHMOS, d., & DUCHON, d. Spirituality at work: A conceptualization and Measure. En: Journal of Management Inquiry, vol 9(2), p.134-145.

<sup>11</sup> MAXWELI, J. El ABC del Liderazgo, Segunda edición. Buenos Aires, Argentina, : Editorial Vergarariba.2007.

Maxwell, sostiene que “el liderazgo natural no se alcanza solo con el talento nato, más bien está dado por el desarrollo y capacitación del mismo”<sup>11</sup>. Finalmente hace referencia a que no es un liderazgo impuesto, sino un liderazgo de convicción.

**1.4.8 Liderazgo orientado a la tarea.** Es aquel que antepone el trabajo a realizar, es decir las tareas, a las personas. Es aquel que surge en donde hay situaciones urgentes, la cual requiere de decisiones inmediatas y sean las correctas. Pero cuenta con un problema y es el de no tienden a pensar mucho en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los colaboradores.

**1.4.9 Liderazgo transaccional.** Este estilo de liderazgo nace de la idea de que los miembros del equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder. Está basado en lograr los objetivos y con el desempeño esperado, este liderazgo reconoce las necesidades de los seguidores y finalmente se explica con claridad cómo se podrán satisfacer dichas necesidades.

**1.4.10 Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Es aquel que en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, es decir, los valores, la visión e ideas.

**Cuadro 2.** Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

TRANSACCIONAL	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
	Dirección por Excepción	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica, constructiva o acciones que impliquen mejorar - Activa: El líder espera a que se Produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones.

**Cuadro 2.** (Continuación)

TRANSACCIONAL	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
TRANSFORMACIONAL	Carismático	Destacan por tener una visión clara, ganarse el respeto y la confianza, dar seguridad y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.

Nota: la información contenida en la tabla corresponde a:  
WALDMAN, David; BASS. Effort, performance and transformational leadership in industrial and military service. Journal of Occupational Psychology, 1987. Vol. 60, p. 1-10.

## 1.5 COMPETENCIAS PERSONALES

Las competencias personales Generales, hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y la reunión de valores que toda persona debe desarrollar para tener la posibilidad de desempeñarse de una manera apropiada en cualquier entorno productivo, Alles, expone que las competencias “son características subyacentes en el individuo que están casualmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”<sup>12</sup>

Es importante tener presente que a veces tener un buen currículum no es garantía de éxito en cualquier terreno laboral, teniendo en cuenta la búsqueda de nuevos empleos y el cumplimiento de objetivos y metas. Hace falta además de tener títulos y ciertos certificados que garanticen el desempeño, es clave que se

<sup>12</sup> ALLES, m. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2010.

involucren y desarrollen las competencias personales con el fin de que trasciendan en el campo laboral al que se está desempeñando; todo esto con el fin de adquirir elementos que cualquier persona pueda desempeñar en su día a día.

Existen diferentes competencias personales que marcan la diferencia en el mercado laboral actual, entre ellas están:

**1.5.1 Comunicación interpersonal.** Nosnik, hace referencia que: “La comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación humana. La comunicación interpersonal es un indicador del funcionamiento de las relaciones interpersonales”<sup>13</sup>.

En el proceso de la comunicación interpersonal las personas operan de un modo activo, es decir, cada cual reflexiona, valora, expresa, tanto verbal como emociones, experiencias y vivencias personales.

**1.5.2 Toma de decisiones.** En todos los aspectos de la vida las personas se tienen que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que se deben solucionar y gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, estos hacen parte de las áreas más difíciles del trabajo profesional. Muchas veces el gran error que se comete es que para dar soluciones se buscan por reacción y no como prevención al problema. Los directivos siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero les parece que es ésta la mejor alternativa? No siempre. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

Por otro lado, Bandler afirma que “Una buena toma de decisiones permite tener éxito en la organización y en el ámbito laboral, y de este modo tener la capacidad de asumir riesgos, de ser creativo y de tener la preparación necesaria para buscar alternativas a los problemas presentes en la organización”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> NOSNIK, a. Las comunicación productiva: Un nuevo enfoque teórico. Las teorías de la comunicación. 2005. No 34. Disponible en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

<sup>14</sup> BANDLER, r y GRINDER, j. Trance Fómrate. Editorial Gaia. Madrid: España, 1993. p34.

## **1.6 DESARROLLO DE TAREAS BAJO PRESIÓN:**

Las competencias adquiridas y, sobre todo, la capacidad de aprender nuevas habilidades priman actualmente sobre títulos, y doctorados. Los profesionales de recursos humanos tienden cada vez más por demandar otro tipo de habilidades que van más allá de la experiencia académica. La adaptación al cambio, la capacidad de completar tareas en tiempo reducido, saber soportar el estrés, trabajar y organizarse bajo presión.

Si bien no todas las personas tenemos la misma capacidad de realizar nuestras funciones bajo circunstancias adversas, manteniendo al mismo tiempo un buen trabajo y generando eficiencia; el trabajo bajo presión es una habilidad que todos podemos aprender. Se trata de saber cómo gestionar el estrés y organizarse correctamente para cumplir con nuestros objetivos. Coincidiremos en que el nivel de presión es superior al de años anteriores.

Según Peiró & Rodríguez mencionan que “Falta de control, falta de oportunidad para el uso de habilidades, generación externa de metas, falta de variedad, incertidumbre ambiental, baja disponibilidad de dinero, falta de seguridad física, falta de contacto interpersonal y la posición social poco valorada”<sup>15</sup> generan un cambio drástico en las personas, reflejado en su actividad diaria en la organización, afectando su eficiencia y motivación para con la misma.

## **1.7 INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS COMPETENCIAS PERSONALES:**

Es claro que un líder completo tiene la capacidad de influir directamente sobre el personal que tiene a su cargo, de esta manera tiene la habilidad de dirigirse hacia ellos promoviendo el dialogo, la capacidad de comunicarse y de hacerles saber lo importantes que son los objetivos y ellos mismos para la organización, con el fin de que se apropien de ellos, y tenga así mismo la facultad el líder de identificar las debilidades y fortalezas que tenga cada uno de ellos, de esta manera cada una de sus competencias harán que la productividad sea mucho mayor, junto con las ganas de que cada labor que realicen a diario sea mucho mejor, teniendo presente las necesidades de la compañía. Es por eso, que el líder debe estar a disposición de su equipo, junto con la destreza de aprender de ellos y afrontarse continuamente a los cambios.

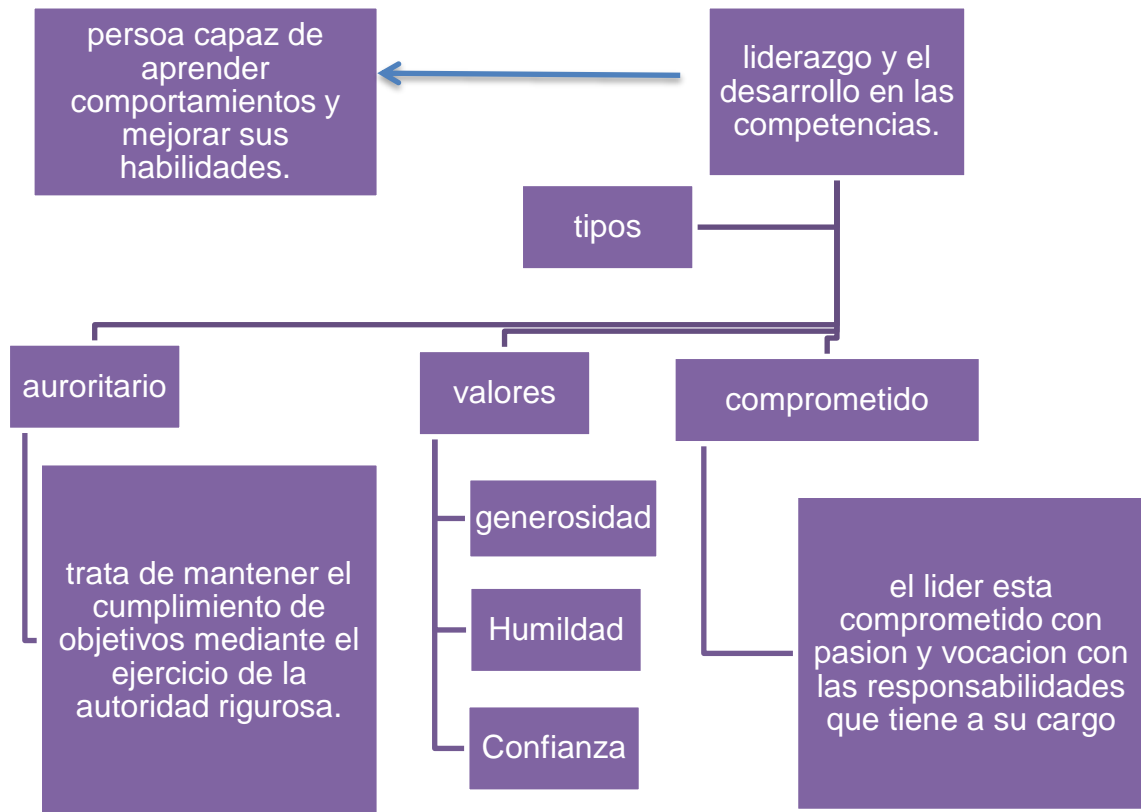
Hoy en día es de vital importancia que un líder presente un conjunto de habilidades gerenciales y directivas, para que de esta manera pueda influir en la forma de ser o actuar de las personas, haciendo que el equipo de trabajo realice

---

<sup>15</sup> PEIRÓ, j., & RODRÍGUEZ, i. Obtenido de Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional [en línea], 2008: disponible en internet: [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Rodriguez10/publication/28249621\\_Est\\_res\\_laboral\\_liderazgo\\_y\\_salud\\_organizacional/links/0deec517f90e5c8374000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Rodriguez10/publication/28249621_Est_res_laboral_liderazgo_y_salud_organizacional/links/0deec517f90e5c8374000000.pdf)

las labores con entusiasmo, logrando las metas y objetivos presentes. De esta manera cada persona que pertenece a la organización, se le descubran sus habilidades en la práctica y en la confianza que debe existir con el líder para tener la capacidad de trabajar en armonía teniendo en cuenta su ser, es decir; observando sus actitudes, valores y su saber estar.

**Figura 2.** Mapa Conceptual general influencia del liderazgo en las competencias personales.



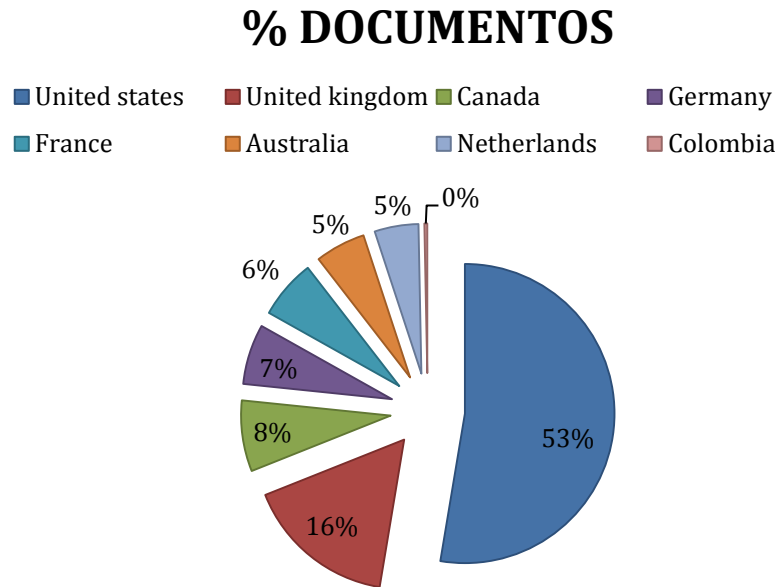
**Fuente:** Autora con base en la bibliografía consultada. ASHMOS, d., & DUCHON, d. Spirituality at work: A conceptualization and Measure. Journal of Management Inquiry, 2000. Vol 9(2), p.134-145

**Figura 3.** Mapa conceptual, teniendo como enfoque principal las competencias generales.



**Fuente:** Autora con base en la bibliografía consultada. FRENCH, w. and BELL, jr. Organization Development, Pearson Education, Inc., New Delhi, India, 2005..

**Gráfico 1.** Representación porcentual de cada los documentos publicados por los primeros países, junto con Colombia. Area: Arts and Humanities, Subject category: Arts and Humanities (miscellaneous).



**Nota:** Autora con base en la bibliografía consultada: Base de datos de la Universidad de América Scopus Journal.

**CATEGORÍA:** Artes y humanidades, se tuvieron presentes todos los países desde el año 1996-2016.

**PAÍS:** Estados Unidos

**INDICE H:** 1965

**DOCUMENTOS:** 10193964

**CITAS:** 2403633880

Para la categoría de Arts and Humanities, subject category Religious Studies, se evidencia la suficiente bibliografía que presenta Estados Unidos respecto a otros países, se evidencia en la cantidad de documentos y el índice H presentados en la tabla, es considerado uno de los países con mejores recursos en el área de humanidades.



## 2. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo a la recopilación de datos necesaria sobre el tema “la influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales”, es necesario iniciar con la búsqueda en las diferentes colecciones digitales que se encuentran en la página web de la universidad de América (Dialnet, Ebsco, E-libro, gestión humana, virtual-pro, Scopus, entre otras) también se considera Google Académico.

Se realiza con un enfoque en competencias y liderazgo, teniendo en cuenta el trabajo en organizaciones. Finalmente se clasifica la información de acuerdo a las de mayor relevancia.

Las áreas de las cuales se obtuvo la información fueron:

- Artes y Humanidades
- Psicología social
- Trabajo social

**Cuadro 3.** Información utilizada para la elaboración del documento, teniendo en cuenta conceptos de interés y libros referentes a la investigación.

<b>PALABRAS CLAVE</b>	<b>TESAUROS</b>	<b>LIBROS Y ARTICULOS RELACIONADOS</b>
Competitividad Organizaciones Liderazgo Competencias personales Líder valores	Calidad Competitividad liderazgo	Desarrollo del líder que está en usted. (John G. Maxwell). El liderazgo ético (Emiliano Gómez 2000-2006). Un liderazgo basado en valores (José Mañu, 2013)

Nota: Autora con base en la bibliografía consultada: Base de datos Google Académico.

### 3. CONCLUSIONES

Como conclusión final es reflejar la importancia que tienen los valores éticos y morales para toda persona que quiera y tenga la capacidad de desempeñarse como líder, todos y cada uno de los valores adquiridos durante la vida hacen que sea una persona con mayor calidad humana.

En definitiva, el tema de líder es bastante amplio, se dan muchas y diversas opiniones al respecto, por eso es importante que todo aquel que sea o quiera ser, debe estar preparado para enfrentar cada uno de los retos que se le presenten en su labor teniendo siempre claro que la humildad y el nivel de escucha son fundamentales para lograr cada uno de los retos y metas que se tengan presentes.

Los buenos líderes, aquellos que estén bien preparados, son de vital importancia ya que surge la necesidad de contar con aquellos que presenten autoridad, que sean espirituales y dispuestos a sacrificarse por la obra.

Es claro tener presente que detrás de una organización y empresa exitosa hay personas dedicadas y comprometidas con los objetivos, reflejando la influencia de un buen liderazgo y sus competencias adquiridas y demostradas a través de cada función ejercida.

Un buen líder influye de manera positiva en cada una de las personas que conforman su equipo, con el fin de asumir con responsabilidades cada una de las labores y obtener un crecimiento en la organización, cumpliendo con cada uno de los objetivos propuestos en cada una de las áreas.

Todo líder es democrático cuando tiene la capacidad de fomentar un trabajo en equipo, de dialogar y de cumplir con los deberes proporcionados, así mismo con tener la capacidad de velar por su equipo en lugar de actuar de manera individual.

Se puede concluir que, al fomentar participación, hace que se dé un estilo de dirección y permite tener un mayor compromiso del personal con la organización, generando una motivación para hacer de los objetivos algo propio y obtener unos mejores resultados y generando una satisfacción grupal.

Es recomendable que cada líder conozca en su totalidad al personal y tenga la capacidad de guiarlos, consiguiendo de esta manera que el propósito no sea individual sino en equipo, resaltando siempre cada una de sus competencias y por su puesto el trabajo en equipo.

Una mejora en la toma de decisiones se lleva a cabo cuando se permite la participación en cada una de ellas por parte del equipo, logrando el dialogo, el entusiasmo y compromiso para con los deberes. Un líder debe tener en cuenta todas las opiniones de los integrantes, facilitando la comunicación, delegando tareas y confiando en las capacidades de cada uno, con el fin de resaltar sus competencias personales y generando resultados satisfactorios para la organización.

Es importante que cada organización realice una planeación de cada una de las falencias presentes en las competencias del personal y de esta manera plantear una estrategia en donde primero prime el bienestar, aprendizaje tanto de la organización, como de cada una de las personas que la conforman.

Se recomienda seguir indagando sobre cada una de las competencias que influyen en el ámbito laboral, con el fin de que cada líder tenga la capacidad de guiar a su personal.

## BIBLIOGRAFIA

ALLES, m. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2010.

ASHMOS, d., & DUCHON, d. Spirituality at work: A conceptualization and Measure. Journal of Management Inquiry, 2000. Vol 9(2), p.134-145

BANDLER, r y GRINDER, j. Trance Fórmate. Editorial Gaia. Madrid: España, 1993. p34.

CAMPS, v., PÉREZ, j., & MARTÍNEZ, m. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales. En Revista puertorriqueña de psicología. Puerto Rico, 2010. p21.

EISENBACH, r, WATSON, k. y PILLAI, r. Transformational leadership in the context of organizational change. En: Journal of Organizational Change Management, 1999. sec 12(2), p80-93.

FRENCH, w. and BELL, jr. Organization Development, Pearson Education, Inc., New Delhi, India, 2005.

IBARRA, A. Formación de recursos humanos y competencia laboral. En: Boletín Cinterfor, 2000 sec. 149, p.95-107.

KOTTER, j. La verdadera labor de un líder. Bogotá, 1999.

MAXWELL, J. El ABC del Liderazgo, Segunda edición. Buenos Aires, Argentina, : Editorial Vergarriba. 2007.

NOSNIK, a. (2005) Las comunicación productiva: Un nuevo enfoque teórico. Las teorías de la comunicación. Número 34. Disponible en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

OGLIASTRI, Enrique. et al. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. En: Revista Latinoamericana de Administración. 1999. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203>> ISSN 1012-8255.

PARIENTE, j. To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA - UNAM Ciudad Universitaria, 2008.

PEIRÓ, j., & RODRÍGUEZ, i. Obtenido de Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional [en línea], 2008: disponible en internet: [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Rodriguez10/publication/28249621\\_Es](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Rodriguez10/publication/28249621_Es)

tres\_laboral\_liderazgo\_y\_salud\_organizacional/links/0deec517f90e5c8374000000.pdf

ROBBINS, s. y COULTER, m. Administración. Quinta edición. Prentice Hall. México, 1999. p390.

VILLALVA, Mariuxi. El liderazgo Democrático. UEES Universidad Espíritu Santo. 25, marzo, 2017, Vol 2 No 4, p.155-162. Disponible en internet: file:///C:/Users/juani/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoDemocratico-5922017.pdf

WALDMAN, David, BASS, Bernard y YAMMARINO. Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. Group and Organizations Studies, 1999, Vol. 15 No 4, p. 381-391.