

# Liderazgo



**Bethsy Raquel Sotelo Morales**

LICENCIADA EN TURISMO

C.L.T.P. N°108

E-mail: [bsotelo.ups@hotmai.com](mailto:bsotelo.ups@hotmai.com)  
[bsotelo.usp@hotmai.com](mailto:bsotelo.usp@hotmai.com)

## Tabla de contenidos

### **CAPÍTULO I. Liderazgo y sus enfoques.**

#### **1.1 Liderazgo.**

#### **1.2 Claves del liderazgo.**

#### **1.3 Características del liderazgo.**

#### **1.4 Funciones del liderazgo.**

#### **1.5 Tipos de liderazgo.**

##### 1.5.1 Transaccional.

##### 1.5.2 Carismático.

##### 1.5.3 Transformacional.

#### **1.6 Herramienta de liderazgo.**

##### 1.6.1 Motivación.

##### 1.6.2 Comunicación.

##### 1.6.3 Dirección de grupos de trabajo.

##### 1.6.4 Manejo de conflictos y negociación.

#### **1.7 Teorías del liderazgo.**

##### 1.7.1 Teorías de los rasgos.

##### 1.7.2 Teorías de contingencias.

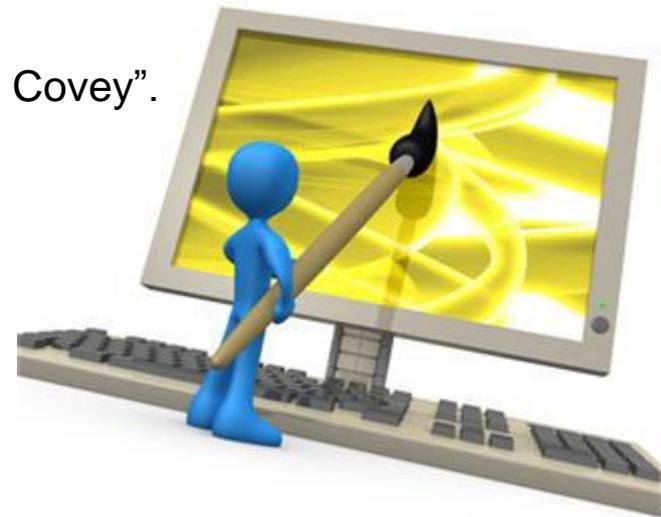
#### **1.8 El rol de la ética y los valores en el liderazgo eficaz.**

**Fuente:** Revisar Bibliografía.

Lectura “Los Aspectos más importantes de la Cultura Empresarial Japonesa”.



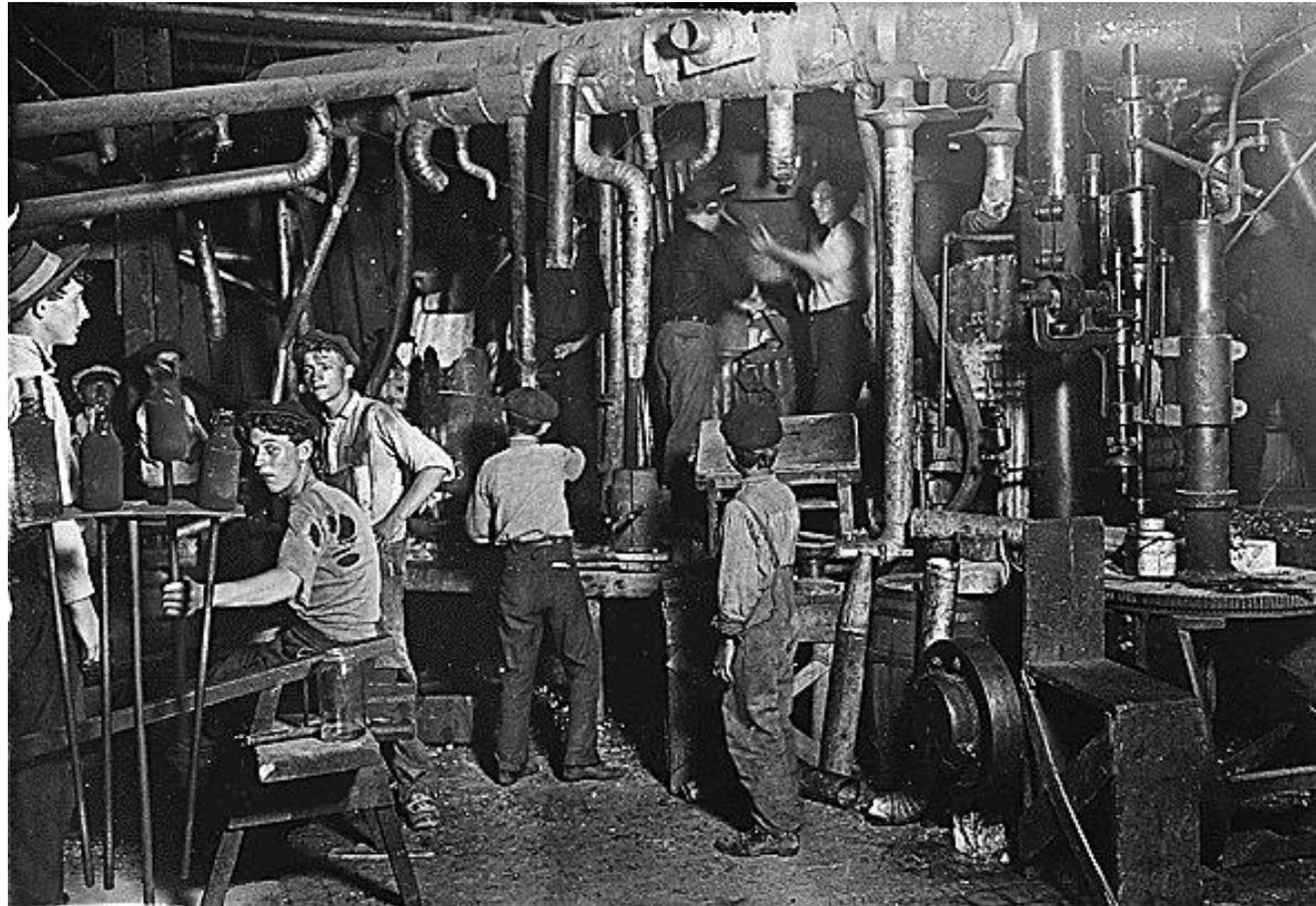
Libro: “los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen Covey”.  
Fábula del burro.  
Video La Renovación del Águila.  
Video El vuelo de las aves  
Video Decidí triunfar.  
Video Tipos de liderazgo.  
Video Las 8 claves del éxito según Richard St. John.  
Video Las 10 claves del éxito según Donald Trump.  
Desarrolla test de autoconocimiento.



## **Prólogo.**

La Revolución Industrial se inicia en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII, gracias al perfeccionamiento de la máquina de vapor. Esto significó el paso hacia la producción de gran escala y el desplazamiento de los trabajadores desde el campo y las aldeas hacia los grandes centros industriales en donde sus condiciones de vida se redujeron a un nivel difícilmente creíble. Hombres, mujeres y niños trabajaban horas interminables, con escasa remuneración y viven apiñados entre la inmundicia y las enfermedades. En efecto, en los primeros años de la revolución industrial se cuidaba más a las máquinas que a los trabajadores, pues sobraba la mano de obra y las máquinas eran muy difíciles de obtener.

La primera ley social fue el “Acta de Elevación Moral” (1802) para proteger a los niños pobres, menores de 9 años, que trabajaban hasta la noche en las fábricas de algodón.





# CAPÍTULO I. Liderazgo y sus enfoques.

## 1.1 Liderazgo.

Durante los últimos 70 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso a cargo de los científicos de la conducta que han tratado de analizar y definir la naturaleza de los gerentes prácticos.

Sin embargo, al iniciar el estudio en este campo, se debe distinguir entre administración y el liderazgo:

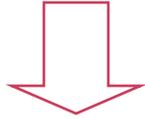


-La administración es el proceso de hacer las cosas por las personas.

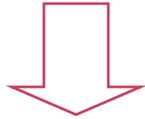
-El liderazgo es la influencia en las personas para lograr metas específicas.



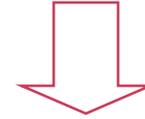
## Dos posibles comportamientos del líder



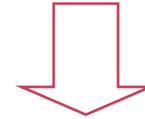
Comportamiento orientado  
a la TAREA



- Comunicación en un solo sentido
- Definición por parte del líder del: qué, cómo, cuando, dónde, quién.



Comportamiento orientado  
a la RELACION



- Comunicación en dos sentidos
- Mantenimiento de un clima adecuado de relaciones humanas y un alto nivel de motivación de las personas



**Un verdadero líder debe ser capaz de involucrar a todos sus trabajadores en los objetivos de la empresa. A la vez que lleva el control, presta atención a lo que dicen los empleados y alienta su afición creativa. Esta es la mejor manera de atraer a la inteligencia y retenerla en la firma.**

Esta influencia se deriva de dos fuentes:

**a. Posición de autoridad del líder.**

Es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico, que faculta la “autoridad” de dar órdenes a sus subordinados por virtud de su posición (gerente de fábrica, administrador de hospital, jefe de policía, decano).

Los subordinados, excluyendo algún suceso importante que mine la posición del superior, usualmente obedecen la letra (sino el espíritu) de las órdenes del líder.

**b. Disposición que tiene el subordinado a obedecer.**

¿Cuándo es una persona líder?. Una de las maneras de responder a esta pregunta es observar al individuo y ver quién le sigue.

Así pues, están el líder y los seguidores y para que el primero sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de estos últimos. Esto requiere por lo común que el líder se pruebe a sí mismo de alguna manera:

- Demostrando competencia.
- Proporcionando ayuda relacionada con el trabajo.
- Brindando respaldo moral y psicológico.
- Procurando mayores beneficios económicos para sus seguidores.

Las relaciones Líder-miembro comprenden siempre algún tipo de intercambio psicológico o económico.



El papel del líder determina los mejores resultados, en vista de:

-Su responsabilidad, experiencia, conocimientos.

-El historial, la preparación y las expectativas de los seguidores.

-Lo particular de la situación en la que todos están operando, requiere que el líder analice cada situación con extremo cuidado.





A lo largo de los años ha existido una abundante especulación sobre el liderazgo. Algunas de las interrogantes que se presentan con mayor frecuencia son:

-¿Qué rasgos en común tienen los líderes que nos los posee otra persona?.

-¿Qué tipos de conducta de liderazgo son más eficaces que otras?.

-¿Qué importancia tiene para un líder analizar cada situación y después resolver las cosas como se presentan?.



Estas tres preguntas son fundamentales para la teoría del liderazgo porque, de la primera a la última, se relacionan con los tres planteamientos básicos que se siguen para estudiar campos:

- La teoría de los rasgos.
- La teoría conductual y
- La teoría de la contingencia o situacional.





## LIDERAZGO



INTENTO DE INFLUENCIA INDEPENDENCIA, DIRIGIDO A TRAVÉS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN, AL LOGRO DE UNA O VARIAS METAS. James I. Gibson

## LIDERAZGO



INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN UNA SITUACIÓN DIRIGIDA A TRAVÉS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA A LA CONSECUCCIÓN DE UN O DIVERSOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## LIDERAZGO



CAPACIDAD DE INFLUIR SOBRE UN GRUPO PARA QUE ALCANCE SUS METAS. Stephen P. Robbins

## LIDERAZGO



PROCESO DE INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA ALCANZAR SUS FUERZAS HACIA LA CONSECUCCIÓN DE UNA META O METAS ESPECÍFICAS. Richard M. Hodgetts.



SABE COMO SE HACE	← MANEIO PERSONAL →	ENSEÑA COMO HACER
PRIVILEGIOS DE MANDO	← AUTORIDAD →	PRIVILEGIO DE SERVICIO
DERECHOS Y OBLIGACIONES	← CREACIÓN →	ALEGRÍA DE VIVIR Y TRABAJAR
AQUÍ MANDO YO	← MANDO →	AQUÍ SIRVO YO
CIERRA TODAS LAS OPINIONES	← MAGNETISMO →	ABRE VENTANAS A IDEALES
EMPUJA AL GRUPO	← ACCIONES →	GUÍA AL GRUPO
SE CANSA Y ABURRE	← CANSANCIO →	SE CANSA PERO NO SE FASTIDLA
LLEGA A TIEMPO	← PUNTUALIDAD →	LLEGA ADELANTADO
HACE UNA CARGA	← TRABAJO →	HACE UN PRIVILEGIO
EXISTE POR LA AUTORIDAD	← EXISTENCIA →	POR LA BUENA VOLUNTAD
CADA CUAL CON LO SUYO	← CUMPLIMIENTO →	ES PROPIO DE TODOS VA AL FRENTE
HALAGA GRADOS Y TÍTULOS	← FIGURACIÓN →	NO NECESITA EXHIBIRSE
ASIGNA Y ORDENA	← DEBERES →	DA EL EJEMPLO EN GRUPO
COMO A COSAS	← MANEJO PERSONAL →	COMO A PERSONAS
BUSCA CULPABLES	← FALLAS Y ERRORES →	BUSCA O DA SOLUCIONES
DINAMISMO OBLIGADO	← DESEMPEÑO →	DINAMISMO MÁGICO
SE GUARDA EN SECRETO	← CONOCIMIENTOS →	ENSEÑA Y CAPACITA
SIEMPRE DE RECIBIR	← ACTITUD →	SIEMPRE DE DAR
CREE HABER SOLUCIONADO	← PROBLEMAS →	CORRIGE ACCIONA
CASTIGA, SANCIONA, REPRENDE	← FALTAS →	CASTIGA PERO ENSEÑA
DE CONVENIENCIA	← TRATO →	RESPETUOSO
MASIFICA	← EL GRUPO →	DINAMISMO MÁGICO
PONE EN TENSIÓN	← PRESENCIA →	FORTALECE AL GRUPO
DESCONFIANZA Y CELO	← INSPIRA →	CONFLANZA
IMPONE	← ORDEN →	SUBYUGA-ENAMORA
INYECA MIEDO	← PERSONA →	INYECA ENSUSIASMO
SE MOLESTA EN ENSEÑAR	← CAMINOS →	PONE FLECHAS INDICADORAS



## 1.2 Claves del liderazgo.

Seth Godin, reconocido gurú del marketing, en su último libro “Tribes: We need you to lead” (te necesitamos para liderar/llevar), nos descubre los secretos del liderazgo:

### a. Llega el primero “Get there first”.

Se deberá buscar algo que no se esté haciendo, actuar en los márgenes.

Google es un líder porque aprovechó un nicho (el de los buscadores) que los gigantes del momento (Yahoo, por ejemplo) no consideraban como importantes.



**b. No empieces por oponerte a algo, crea algo.**

La gente ya está harta de estar cabreada todo el rato, de tener miedo, de estar enfrentada. La gente quiere algo que sume, no que reste. Por tanto, no te enfrentes a nada, no crees mayor malestar.

Genera ilusiones por algo. ¡Siempre en positivo!





### c. Empieza por un “micromovement”.

cuando Obama llegó a Chicago no era nadie.

En serio: no lo conocía nadie, tan sólo era un estudiante más recién graduado en Columbia y encima se dedicaba a algo llamado “community organizing”, pero aprovechó algo que los demás no hacían: trabajar en la reconstrucción de barrios y en el fortalecimiento de comunidades, y empezó a conocer a gente y a inspirarlos. De este “community organizing” en el que participaban apenas unas diez personas se gestó uno de los líderes más importantes del mundo. Tú también puedes: crea algo (un blog, una newsletter, escribe algo...), implícate en algo (ONGs, asociaciones...) y empieza a crear tu “micromovement”.



#### **d. “Help your tribe sing”(ayuda a la tribu a cantar).**

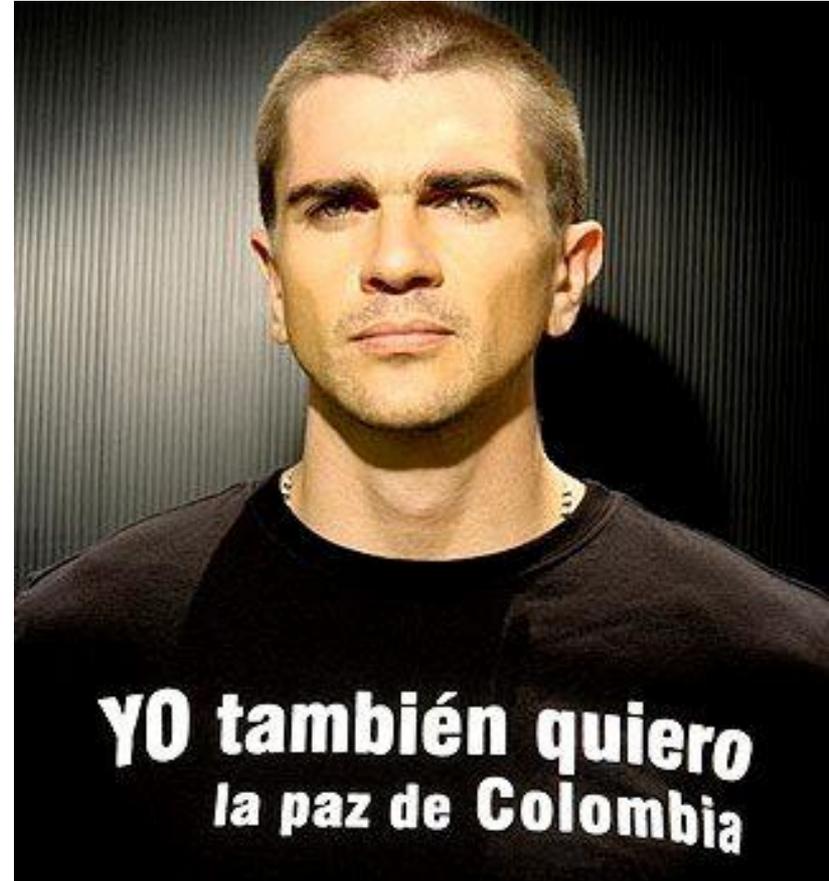
uno de los mayores secretos del liderazgo es hacer que la gente se sienta útil y que pueda participar activamente en un grupo. Hazles hacer cosas, muchas cosas, cuantas más mejor. Y luego valora este trabajo y felicita a las personas que lo han hecho. Haz que las personas se conozcan entre sí y déjales tomar la iniciativa.

Recuerda: todo el mundo quiere participar en un grupo donde se le considere importante.



La gente está harta de hacer lo que los demás le dicen que haga, de conformarse, de estar instalados en rutinas – sheepwalking-, quiere participar en algo que les dé sentido y en donde se puedan sentir importantes.

Por ello, la misión del líder es descubrir a la gente dónde puede ser importante, aportar una causa en la que la gente crea y ayudar a sus seguidores a qué hagan cosas para esta causa y se sientan útiles.





### **e. Se trata de inspirar, no de instruir.**

Todos recibimos órdenes a diario, todos hemos tenido jefes que nos trataba de “aleccionar” sobre cómo se hacían las cosas (si te aleccionaban bien o mal, o te daban margen de maniobra para opinar es otra cosa, claro está).

La gente no quiere que lo traten como si tuviera tres años. Todos queremos que nos inspiren porque cuando estamos inspirados realmente somos útiles y hacemos contribuciones.



**f. Trata a la gente con respeto, ¡siempre!.**

No des lecciones, aprende de la gente. De todo el mundo se aprende algo. Genera conversaciones, deja que la gente tome iniciativas propias. ¡Valora a la gente!.



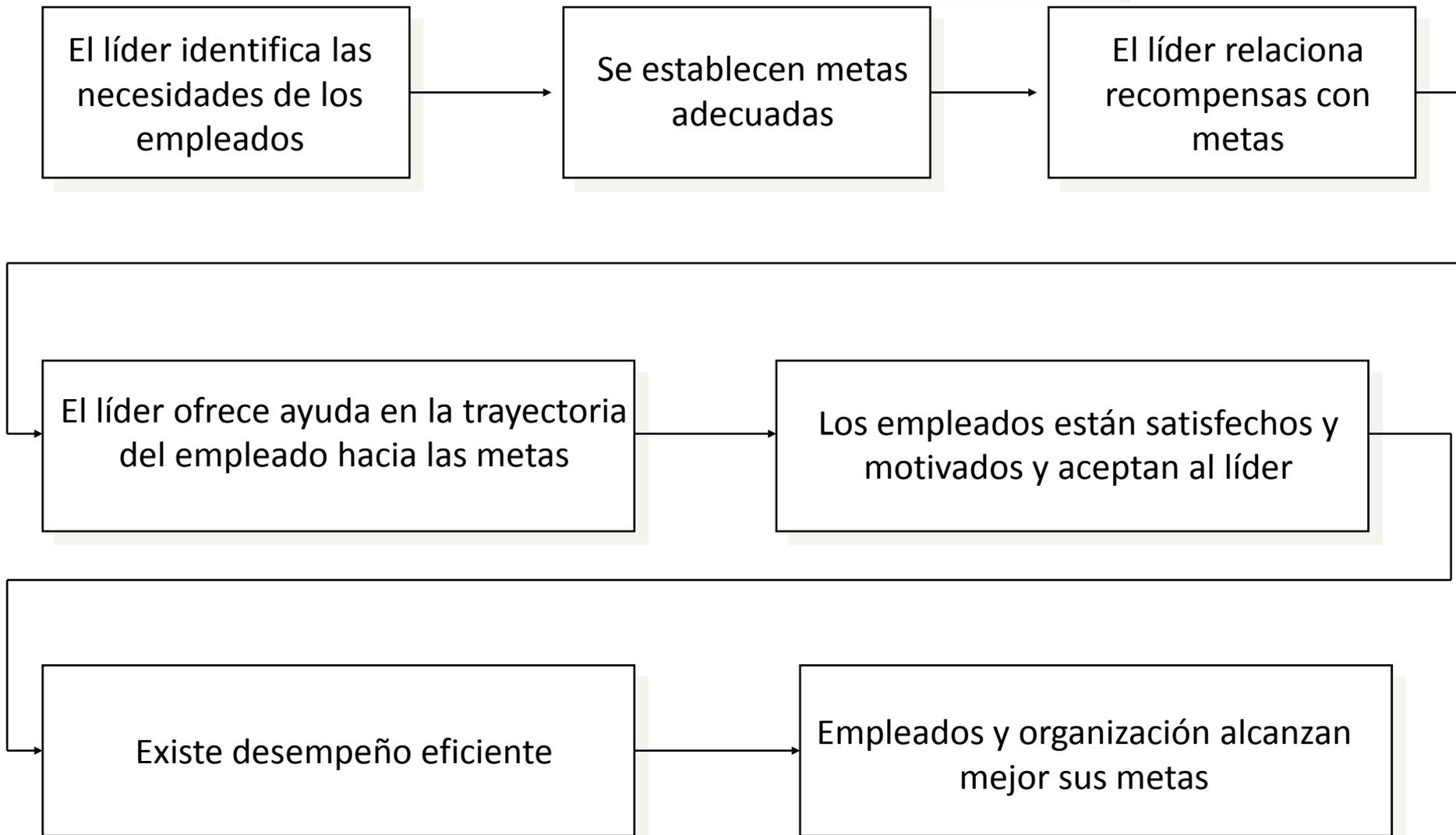
**g. No te agobies por el carisma: el carisma no te convierte en líder, el liderazgo te da carisma.**

Y sobre todo, conviértete en un líder cuando realmente tengas algo en lo que creas. Si no te apasiona nada, nunca transmitirás confianza a los demás y nunca lograrás inspirar.

Recuerda:

“Leadership is creating change you believe in”  
(el liderazgo es crear los cambios en los que crees).





## Proceso de liderazgo

**b. La asunción de compromiso:** líderes capaces de sacrificar lo individual por lo colectivo.

*-Ayuda a que otros mejoren.-* compartir y generar mejores escenarios de trabajo.- Compartir lo que se recibió.

*-Colabora eficazmente con otros líderes.-* equipo directivo (establecer metas y objetivos congruentes, capacidad de planeación fijando acciones, tiempo, recursos humanos, materiales, financieros; y expone mecanismos de evaluación y control.

*-Conoce sus fortalezas y subsana debilidades.-* crece y hace crecer a su gente enseñando a su gente, delegando funciones, crea oportunidades para todos y abre paso a toda iniciativa.

*-Lealtad.-* calidad humana.

**c. Flexibilidad:** adaptarse con facilidad a los cambios.

Cada vez tiene mayor aceptación la figura del líder, capaz de salir al encuentro de los constantes cambios y la agresiva competencia que caracterizan al mundo de hoy. El rasgo esencial del líder es su habilidad para hacer aflorar el conocimiento acumulado en la firma.



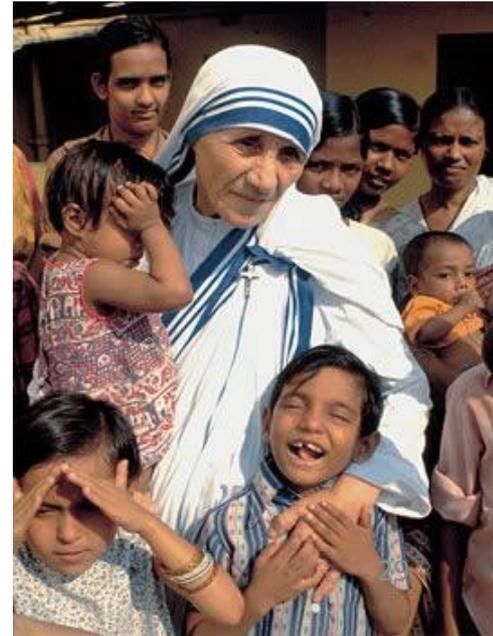
- Desecha paradigmas.*- “Si hasta ahora funcionó ¿para qué cambiarlo?, ¿Si cambiamos y no funciona?, Es costoso, no vale la pena, La competencia no lo emplea y no les va mal, Mejor esperemos un poco más”.
- Es proactivo.*- producen o se anticipan a los cambios.
- Generador de circunstancias.*- llave maestra para lograr sus metas.
- Actualización profesional.*- complejidad, calidad, visión interdisciplinaria.
- Busca constantemente mejorar sus resultados.*- buscar las causas.
- Promueve y encauza los cambios en la organización.*- (indicadores del cambio).

-*Construye excelentes relaciones.*- ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlo.

-*Cambia las reglas de juego.*- cuando considera que ya no son útiles.

**d. Credibilidad:** ¿creemos en el ser humano?, ¿en nosotros mismos, en los demás?. Ofrece oportunidades de conocernos a nosotros mismos; de reafirmar la fe en el logro; de diferenciar entre pensar y sentir.

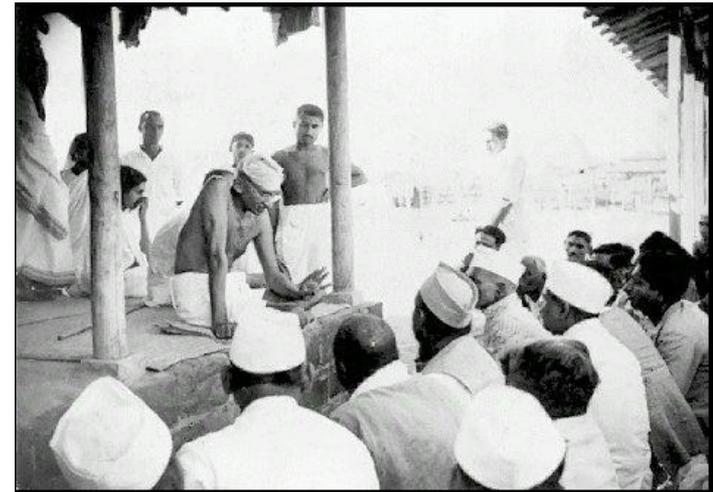
-*Encarna la visión del cambio.*- concibe, proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado.



-*Decisión y determinación.*- cuando Gandhi intentó reclamar sus derechos como ciudadano inglés, fue discriminado. A partir de entonces, se dedicó a luchar por los derechos del pueblo Hindú, mediante un método al que denominó Satyagraha (la no-violencia).

-*Convicción.*- por raro que parezca, sus prolongadas huelgas de hambre, aunadas a sus actos de desobediencia civil hacia los británicos lo llevaron al éxito.

-*Perseverancia.*- a la edad de 78 años, comenzó un ayuno con el propósito de detener el derramamiento de sangre. Tras cinco días, paró la guerra y Gandhi abandonó la huelga.



**e. Confianza y empoderamiento:** pasión por lo que se hace, sensibilidad hacia las personas, desarrollo de relaciones constructivas.

*-Sabe delegar responsabilidades.-* estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve preparados, delega funciones en ellos.

*-Promueve la creatividad.-* nuevos productos y servicios, formas de llegar al cliente, estrategias novedosas de venta, diseños de vanguardia, organigramas mucho más planos y eficientes, etc. (tendencias, formación continua, orientación a resultados).

*-Incentiva en sus colaboradores la confianza en sí mismos.-* hace partícipe de la convicción de que serán ellos y sólo ellos quienes produzcan, con su trabajo cotidiano, el futuro posible).

*-Generación de ventajas competitivas.-* depende de la habilidad del líder de crear una arquitectura capaz de producir capital intelectual.

Es necesario abandonar la creencia de que en la empresa sólo un reducido grupo de personas posee todas las respuestas, y más bien despertar la imaginación de los empleados. Hoy son cada vez más líderes que propician el trabajo en equipo para que el mismo personal halle las soluciones a los problemas de la compañía. El secreto del liderazgo consiste en ubicar terrenos fértiles donde implementar políticas novedosas.

Los líderes del futuro son arquitectos de una atmósfera en la que la discusión creativa es bienvenida y recompensada.

*-Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores.-* no pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular.

*-Evita compararse con otros.-* si todos hacen siempre lo mismo, ¿cómo pensamos que lograrán un resultado distinto a la media que obtiene la mayoría?.

*- Amor por lo que hace y por los demás.-* Mahatma Gandhi nos legó su lección basada en el amor y el sacrificio.

*-Respeto por las diferencias.-* La labor de Ghandi, difícilmente se borrará de la historia. "Con mi muerte lograrán tener mi cuerpo, más no mi sumisión".

**f. Busca administrar correctamente el tiempo laboral:** nunca hace falta más tiempo, sino aprovecharlo mejor (métodos, software de control de proyectos, lugar y momento destinados a trabajar sin interrupción).

*-Contrata excelentes profesionales.-* estimula a ser superado en formación, rodeándose de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la organización.

*-Hace, da el ejemplo.-* influye positivamente y es seguido por sus valores. Estimula el disenso y la crítica productiva.

*-Reduce todo a lo esencial.-* ataca el nudo del problema. “La vida es simple, y son los hombres quienes la complican”.



*-Responsabilidad.-*

consciente de la obligación, compromiso que tiene de responder ante las expectativas de sus seguidores (norma).

**g. Asume riesgos controlados y actúa:**

no se queda sugiriendo o esbozando proyectos; busca llevarlos a la práctica para lo cual previene y acota posibles contingencias.

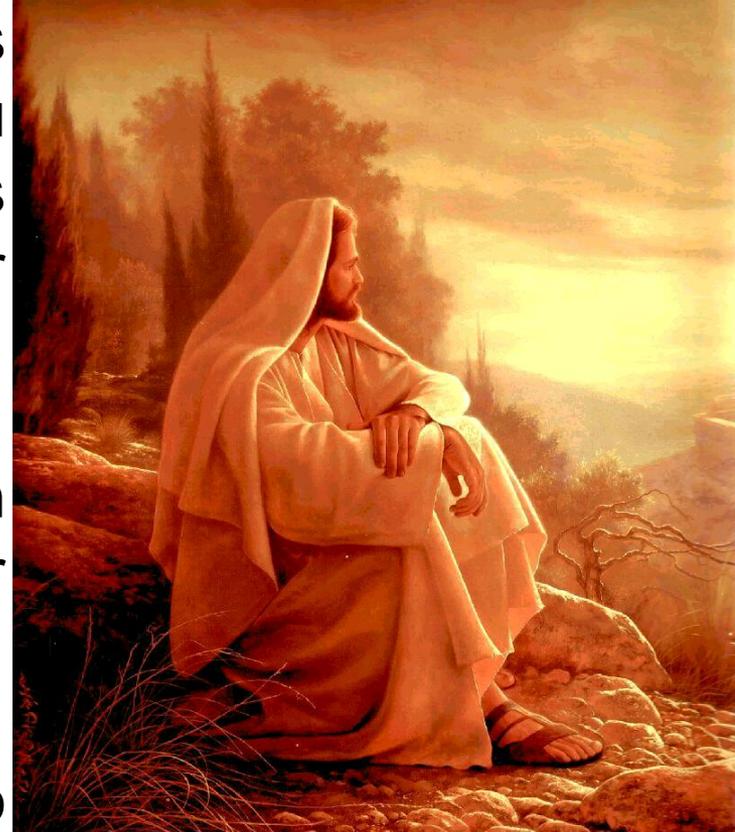




**h. Puede, de hecho, liderar otras áreas.**- deberá aprender los pormenores de procesos y funciones que hasta ahora no conoce, su capacidad de gerenciar le brindará las herramientas esenciales para llevar adelante el nuevo sector.

*-Preparación.*- Gandhi, estudió leyes en Londres y volvió a la India para ejercer su profesión.

**i. Humildad:** Jesús “ama a tu prójimo como a ti mismo”. Sus enseñanzas, trascenderán a través de los siglos.

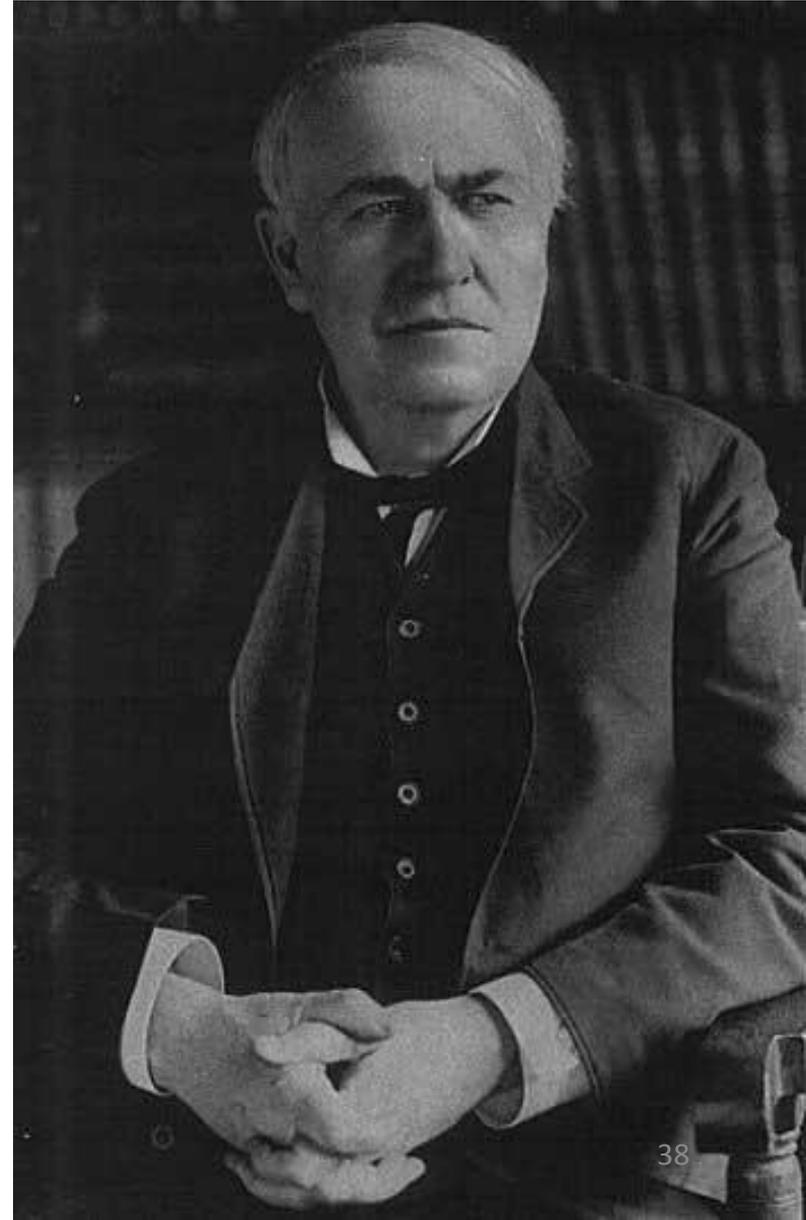


**j. Superación Personal:** Tomás Alva Edison padecía de audición deteriorada debido a un accidente de su juventud, era mal estudiante de niño y fue forzado a recibir su educación de parte de su madre en casa, volviéndose con el tiempo un ávido lector que muy pronto se interesaría en poner a prueba sus conocimientos a través de la experimentación, convirtiéndose en un importante Inventor y hombre de Negocios de los Estados Unidos.

*-Posee un esquema de pensamiento positivo.-* tendencia a concebir y desarrollar proyectos e ideas, y no parar hasta llevarlos a la práctica. Su vida se convierte en un bote que navega por un río, a veces calmo, y otras veces torrencioso, pero siempre navegable.

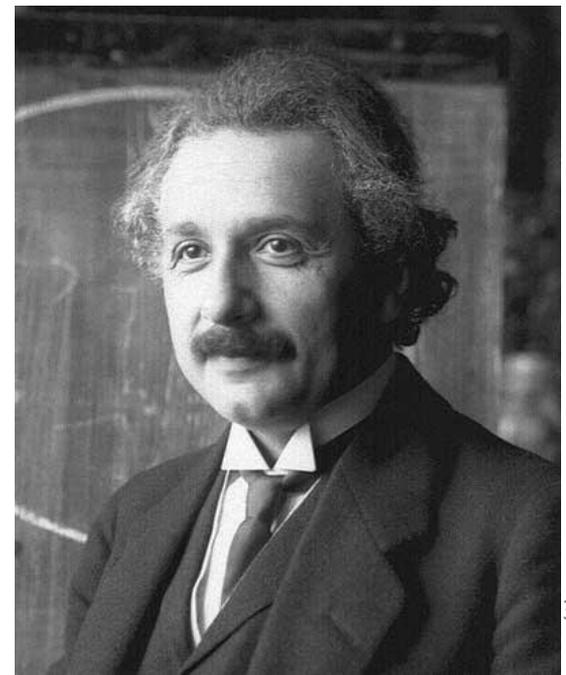
### **k. Espíritu incansable:**

Edison, fue un gran hombre creador de geniales invenciones que ayudaron a acelerar el desarrollo de la población mundial en uno u otro sentido. En Estados Unidos se le considera una de las más importantes mentes inventoras del siglo XX con más de mil patentes, lo que significó una transformación en la actividad de inventar, desde un simple entretenimiento a la creación de una empresa.



**I. Visión.-** Albert Einstein, ganador en 1921 del Premio Nobel de Física, vivió su vida de un modo distinto a lo común, Pensando en las posibilidades que le brindaban las teorías de grandes científicos, expuso su teoría de la relatividad general, abriendo nuevas perspectivas enormes e inimaginables. No sólo eso sino que en vida, obtuvo fama mundial como renombrado físico.

*-Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración.-*  
piensan: crean imágenes en las que se ven logrando lo que quieren, disfrutando a pleno de sus beneficios.



**II. Agresividad controlada.-** Muhammed Alí. "El rey" es uno de los mejores boxeadores que el mundo ha visto. Su estilo siempre agresivo, activo, el ataque a la mente de los adversarios es una estrategia a seguir. Utilizando una campaña auto-propaganda pronto llamaría la atención de los medios. Su estrategia de "Bailar como mariposa y picar como abeja" le valdría el campeonato mundial.

**m. Recordación.-** Alejandro Magno es recordado a pesar de los siglos de distancia que nos separan del conquistador macedonio. A sus treinta y tres años, se había convertido en una leyenda viviente que había conquistado la mayor parte del mundo conocido de la época.

**n. Impedir que la capacidad instalada permanezca ociosa y que sus experiencias sean un recurso dormido.**- es preciso descubrir si los empleados sienten que trabajan para gerentes o para líderes, y tener la suficiente flexibilidad para reconocer si la empresa es manejada de acuerdo a reglas del pasado. Una organización puede estar en peligro de fracasar si está “sobregenerenciada” y “subliderada”.

El empresario debe preguntarse si aún considera a sus empleados como simples subordinados.





**John P. Kotter, “... el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, y lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivada y comprometida para convertir la visión en realidad.**

## 1.4 Funciones del liderazgo.

### 1. Dirigir equipos de trabajo.

Se tiende a aumentar la satisfacción de las personas y la cohesión del grupo.

- a. Planificación de la agenda:** deberá contener el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo y deberá ser entregada anteladamente.
- b. Ofrecer a todos la oportunidad de participar:** todos siempre tienen algo que contribuir (lograr el equilibrio).
- c. Formular preguntas adecuadas:** capacidad de interrogar de manera apropiada (que tipo de preguntas hacer y en qué momento).
- d. Lidiar con la diversidad cultural:** reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo.

**e. Resumir y cristalizar el consenso:** conclusiones relacionadas con los puntos de la agenda (resumir y subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso).

## **2. Preparar a otros para el trabajo.**

El líder tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos (observa, identifica ineficiencias, sugiere y ayuda a utilizar métodos de manera efectiva).

**a. Habilidad técnica:** conocimiento y capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica.

**b. Habilidad humana:** capacidad para obtener resultados del trabajo en grupo.

**c. Habilidad conceptual:** capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias (planes estratégicos).

### **3. Asesorar.**

Consiste en mantener la intimidad (confianza), escuchar de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye sugerir la ayuda profesional en sus problemas particulares.

## 1.5 Tipos de liderazgo.

### 1.5.1 Transaccional.

La teoría transaccional se concentra en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los subordinados. Burns explica el liderazgo transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio.

- Aclaran funciones y tareas organizacionales.
- Instaura la estructura organizacional.

- Recompensa contingente (concesiones a los intereses personales mediante recompensas en función de la consecución de resultados y niveles de desempeño).
- Discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia para el cumplimiento de objetivos.
- Establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.
- Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.



-Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones).

### **1.5.2 Carismático.**

El carisma se puede definir como una facilidad innata de hacerse querer capaz de generar admiración por lo que le facilita enormemente el camino hacia el liderazgo. El líder carismático suele ser también un gran comunicador, tiene un poder natural de persuasión. Ante el líder carismático el equipo suele perder cierta objetividad. El líder carismático disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados. Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa, quiénes inspiraron a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los más necesitados.

### 1.5.3 Transformacional.

Bass “Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización).

Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo, y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar. Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz

- Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.
- Infunden un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución (respeto, confianza, identificación y seguridad).
- Diagnóstico de las necesidades y capacidades de los seguidores y atención individualizada.
- Elevación de los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel.
- Capacidad de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores (esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo).

- Influencia idealizada (obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño).
- Delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores.
- Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.
- Fomentan la creatividad, y enfatizan un pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas.
- Elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.



**“El líder transformacional enfatiza lo que tu puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”. Kennedy**



## 1.6 Herramienta de liderazgo.

### 1.6.1 Motivación.

Etimológicamente proviene del latín “motus” (aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad).

La motivación, es el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.



La motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

El reto de los administradores, se centra en motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso para lo cual valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

## 1.6.2 Comunicación.

Las relaciones humanas son una necesidad para favorecer la producción, mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en una empresa, empleadores y trabajadores.



# Comunicación para la acción.

## 1. El observador.

La mayor parte del tiempo olvidamos que estamos observando, dando por hecho lo que observamos y pensando que los demás observan lo mismo. No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos, por lo que primero debemos aprender es a observar cómo observamos. Observamos a través de tres dominios:

- a) Dominio del cuerpo (biología).
- b) Dominio del lenguaje (capacidad de hacer distinciones).
- c) Dominio de las emociones (observamos mundos distintos bajo diferentes emociones).

Distinguir lo entenderemos como “hacer o ver algo distinto en los demás”.

## 2. Acción

**Transparencia:** Son acciones recurrentes; nuestro accionar no es reflexivo, son cosas automáticas como conducir, afeitarse, etc.

**Quiebre:** Se produce un “accidente” que rompe la transparencia, por ejemplo en el acto de afeitarse nos encontramos sin alguno de los elementos que habitualmente ocupamos. También pueden generarse quiebres a propósito (como por ejemplo el aprendizaje, donde interrumpo mis acciones habituales para aprender). Los quiebres los reconocemos rápidamente, dado que cuando se producen normalmente generamos una gran exclamación.



Los quiebres, que pueden ser positivos o negativos, son espacios extraordinarios para inventar, son momentos que miramos las mismas cosas con otros ojos, todo quiebre nos obliga a reflexionar acerca de los compromisos previos.

Cuando se produce un quiebre, existe la posibilidad de generar una red de ayuda de manera tal de volver a nuestra transparencia. Aunque tengamos dificultades para pedir ayuda en los momentos de quiebres, recordemos que ser efectivo en la vida no es vivir sin quiebres, sino que ser efectivo significa aprender a resolver los quiebres.

El no pedir ayuda a veces nos hace perpetuar el quiebre y lo que es peor este puede ir agrandándose en el tiempo. En el ámbito de las organizaciones un buen líder es quién sabe pedir ayuda formar un gran equipo de trabajo.



### 3. Actos del habla.

Podemos identificar algunos actos lingüísticos que nos permitirán ser más efectivos en generar redes de ayuda para resolver quiebres y desarrollar relaciones más eficaces:

#### a) **Petición: “Yo te pido que hagas X en tiempo Y”**

Elementos de un pedido:

1. Orador (el que pide).
2. Oyente.
3. Acción futura.
4. Condiciones de satisfacción.
5. Plazo (tiempo).
6. Generación de un trasfondo común.
7. Sinceridad.



8. Todo pedido predispone habilidad para contestar el pedido.

9. En todo acto de pedido el orador hace el juicio de que algo falta.



## 4. Emociones

“Todo pensar recurre en un mundo emotivo”, Humberto Maturana.

Los mundos emotivos se aprenden en la vida a través de las culturas, por lo que podemos observar cómo los países, las empresas, etc., privilegian estados emotivos distintos con el propósito de lograr sus objetivos. Un líder también debe generar espacios emotivos para dirigir.



Cada vez que ocurre un evento que pierde la transparencia (quiebre) se genera una emoción.

Cuando existe una forma permanente para entrar en acción le llamaremos estados anímicos, los cuales son predisposiciones más o menos regulares. Es recomendable observar dónde aprendimos estos estados anímicos. Las emociones se pueden asociar a discursos lingüísticos.



## 5. Escuchar.

Escuchar es tanto o más importante que el hablar. Escuchar es oír no sólo palabras. Por ejemplo, las metáforas son maneras de hablar de algo sin que ese algo se mencione. Nadie puede referirse ante un texto leído acerca de lo que se lee, sino que se refiere en relación a lo que cada uno escuchó del texto. El texto no dice, cada historia es la que dice.

El escuchar  
acontece  
(ocurre), es un  
suceso, esto  
se funda en  
cada historia  
personal.





## 6. Postulados básicos.

-Los seres humanos somos seres lingüísticos, vivimos y nos constituimos en el lenguaje. El lenguaje nos hace ser fundamentalmente, el yo que soy se constituye a través del lenguaje.

-El lenguaje genera mundos distintos. El lenguaje es activo cuando hablo, actúo y redefino lo posible. Cuando no digo algo también tiene consecuencia.

-Los seres humanos participamos, a través del lenguaje, del acto de la creación de nosotros mismos. No somos diferentes a lo que nos acontece, nuestra voluntad define nuestras vidas.



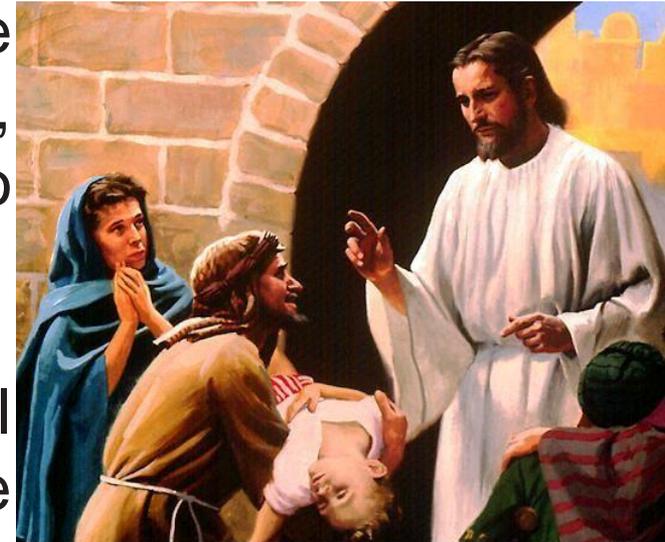


## 7. Principios centrales.

El ser, la verdad y el observador. No sabemos cómo las cosas son, sólo sabemos como las conocemos o las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos. Toda reivindicación de la verdad es abuso de poder.



Relación entre la acción y el ser (devenir). No solamente actuamos de acuerdo como somos y lo hacemos, también somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser.



La relación individuo y mundo social histórico constituyen el individuo que somos.

### **1.6.3 Dirección de grupos de trabajo.**

El ejercicio del mando está basado en una estrecha relación del jefe con un equipo de trabajo, pero la prosperidad de una organización dependerá de los que conducen. Por muy capacitado que sea el personal (o a la inversa, por muy malo que sea). Los grandes generales de la historia, Alejandro, César, Napoleón, Rommel o Eisenhower, se caracterizaron porque estimulaban a su gente con sus dotes personales.

Un buen jefe aspira a ser líder, para ello debe tomar las siguientes consideraciones:

**-Todo hombre siente la necesidad de ser reconocido.**  
El jefe debe agradecer, facilitar o reconocer todas las acciones provechosas que el funcionario realice.



- Es fácil que se despierten odios y venganzas cuando se sientan ofendidos.
- Todo hombre aspira a ser feliz y tener alegrías. El jefe puede ayudar o perjudicar este anhelo.
- El jefe representa una prolongación de la imagen paterna, especialmente fuerte en los más jóvenes.



**-El alma humana es muy vulnerable.** Una palabra puede crear desavenencias o reconciliación, por eso es oportuno saber usar el elogio.

**-En el corazón del hombre laten sentimientos de envidia que reviven con la prosperidad ajena.** Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos.





**-El trabajador busca la igualdad.** Es su refugio frente a desigualdades de capacidad, enfermedades u oportunidades en la vida.

**-Necesidad de seguridad.** La seguridad es uno de los elementos más motivadores del hombre.

**-El subalterno es un atento observador del jefe.** La desconfianza, además agudiza la vista.



**-El trabajo es parte de la personalidad de un individuo.** No hay trabajos inferiores mirado desde el punto de vista del trabajador. Si se desprecia un tipo de trabajo, el individuo que lo hace se siente ofendido.

**-Siempre hay sospecha de todo gesto de buena voluntad.** Si el jefe no lo hace permanentemente, el trabajador ya sabe que éste pretende algo.





**-El trabajador aprecia la equidad, el espíritu de justicia y la moral de su jefe.**

**-El trabajador está siempre en desventaja frente a un superior. Por eso actúa a la defensiva.**

**-En todo individuo se dan sentimientos encontrados. Hay sentimientos buenos y malos frente al jefe y frente al trabajo.**





## 1.6.4 Manejo de conflictos y negociación.

### 1. El conflicto.

Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.





En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho.
- Conflictos de Intereses.
- Conflictos Individuales.
- Conflictos Colectivos.
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales.
- Conflictos Intersindicales.
- Conflictos por prácticas Antisindicales.



Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente.

A ese conjunto de normas, instituciones y procesos sociales se le denomina sistema de relaciones laborales. Ahora bien, podemos señalar con certeza que la solución de los problemas pasa por los conflictos.



Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

**a) Sin intervención de un tercero.** Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación.

La negociación puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.



**b) Con intervención de un tercero.** Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos:

### **Conciliación:**

procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.



**Arbitraje:** procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.

**Mediación:** el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.





## 2. La mediación en la solución de conflictos.

Tal como se indicaba en la definición, el papel del mediador es fundamental, por lo que pasaremos a indicar algunas de las cualidades que debe poseer éste.

- Empatía, esto es la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Imparcialidad y neutralidad.
- Profesionalidad, en relación a su papel de mediador.
- Confidencialidad.



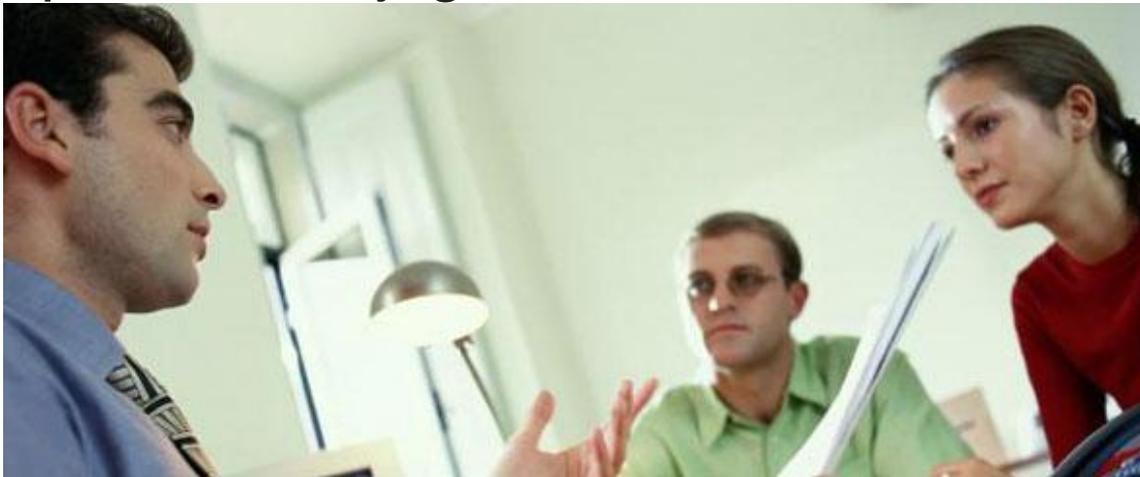
Corresponde hablar de dos tipos de mediadores: el mediador pasivo y el mediador activo.

El mediador pasivo es aquel mediador que apenas interviene directamente. Hace predominar la comunicación directa entre las partes o actúa como un fiel transmisor de posturas. Efectúa predominantemente reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre la otra, no el mediador.



El mediador activo, en cambio, interviene de manera más intensa, actuando como canal exclusivo de comunicación. Efectúa predominantemente reuniones por separado asumiendo un rol más dinámico. En ocasiones genera presión directa sobre las partes para obtener cesiones.

El rol del mediador es hacer que las partes vuelvan a escucharse y a comunicarse sus respectivos intereses, ayudarles a descubrir estos últimos y los caminos a través de las cuales pueden conjugarse.



Para ejecutar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

### **a) Preparar el escenario.**

En esta primera etapa es fundamental reunir toda la información que sea necesaria acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia que mantienen.

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el lugar de la mediación pudiendo ser un lugar neutral o bien la sede de una de las partes, siempre y cuando la otra lo acepte. El lugar definido debe cumplir con algunas de las siguientes condiciones: Dimensión adecuada, Confort, Temperatura, Iluminación, etc.



## **b) Comprender a las partes y las cuestiones en controversia.**

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haga que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permita preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario, de la siguiente manera:

- Reformule lo dicho y vuelva atrás.
- Vuelva a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describa en forma comprensiva, no evalúe ni juzgue.
- Incluya los hechos y los sentimientos.

-Repita las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto le confirma que ha sido escuchado.

-Formule preguntas.

-Haga aclaraciones.

-Formule preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador.

El mediador nunca acepta un no. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no.



## c) Buscar alternativas

Es extremadamente importante ir identificando áreas de acuerdo. También se pueden generar “lluvias de ideas” con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Se debe determinar el enfoque adecuado para ir avanzando en el proceso de mediación. Entre estos enfoques podemos señalar:

- Ir cuestión por cuestión.
- Verlo todo como un solo paquete.
- Ir de lo más pequeño a lo grande.
- Desarrolle hábitos de acuerdo.



En este paso de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o cuándo crear dudas, son los elementos claves que nos permitirán avanzar o no en la solución de un conflicto.



## **d) Finalización de la mediación.**

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Pero si llegamos a un acuerdo, éste tiene que estar bien fundamentado, debe ser de carácter permanente, que las partes lo sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras.

Este acuerdo debe quedar refrendado por escrito, pero nunca el mediador es el que debería escribirlo, por lo que determine cuál de las partes debería preparar el borrador. La redacción parcial de un acuerdo o los acuerdos en principio pueden bastar para el borrador

## 1.7 Teorías del liderazgo.

### 1.7.1 Teorías de los rasgos.

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes:

Rasgos físicos: de madurez, energía, apariencia e imagen impactante.

Aspectos Sociales: estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.

Personalidad: Adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en si mismo.

Características Sociales: diplomacia, sociabilidad, popularidad, delicadeza.



Características relativas a tareas: impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

Algunos rasgos asociados con el liderazgo son:

- Empuje y ambición.
- Deseo de dirigir e influir en los demás.
- Confianza personal.
- Inteligencia.
- Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad.



## 1.7.2 Teorías de contingencias.

Enfatiza que no hay nada en absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende.

El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas adecuadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Esta relación funcional es de tipo "Si-entonces" y puede llevar a un alcance eficaz de los objetivos de la organización.

**VARIABLES  
INDEPENDIENTES**

Variables ambientales

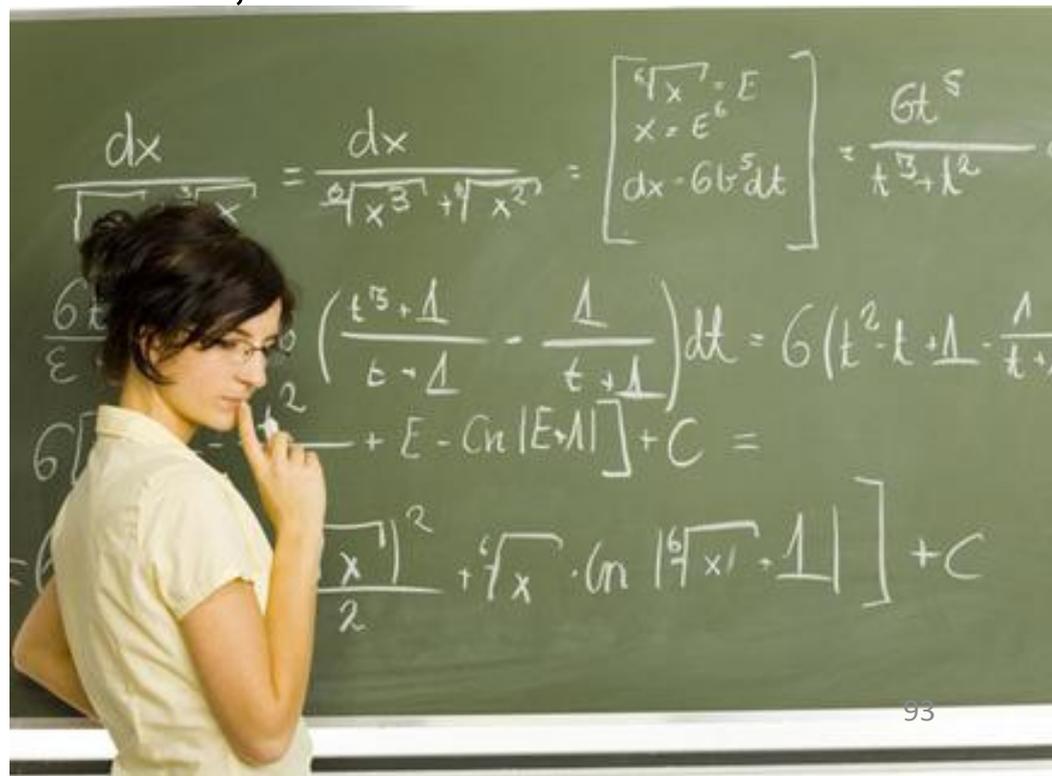
**VARIABLES  
DEPENDIENTES**

Técnicas administrativas.



La teoría de la contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuales son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.

Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: no hay una única y mejor forma de organizar.



Esas investigaciones fueron contingentes en el sentido en que las empresas funcionaban en diferentes condiciones, que varían de acuerdo con el ambiente, es decir, son dictados de "fuera" de la empresa, consideradas como oportunidades que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización.



La Teoría de la Contingencia, es una clase de la teoría del comportamiento que demanda que no hay una manera mejor de organizar una corporación, de conducir a una compañía, o de tomar decisiones.



**Un estilo de organización/de liderazgo/de toma de decisiones que es eficaz en algunas situaciones, puede no ser el acertado en otras situaciones. Es decir: El estilo óptimo de la organización/de liderazgo/de toma de decisiones depende de varios apremios internos y externos (factores).**

Entre los factores de la Teoría de la Contingencia, se incluyen:

- El tamaño de la organización.
- Cómo la firma se adapta a su entorno.
- Diferencias entre recursos y actividades operativas.
- Supuestos de los gerentes acerca de los empleados.
- Estrategias.
- Tecnologías que son utilizadas. etc.



Cada situación determina un estilo por usar. Las 4 teorías de contingencias de liderazgo más influyentes son: La de Fiedler, la de Hersey y Blanchard el modelo de ruta meta de house.

### 1.7.2.1 El modelo Fiedler

El rendimiento efectivo depende:

- La armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados, y
- El grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

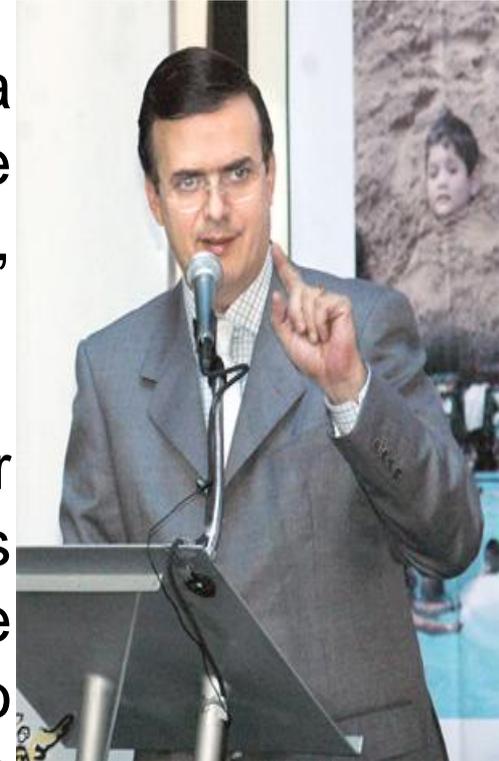
**Instrumento:** El cuestionario del compañerismo menos preferido (mide si una persona está orientada al trabajo o a las relaciones).



## 1.7.2.2 Teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (1969).

Estas teorías subrayan la naturaleza de la tarea, el ambiente externo –que incluye factores históricos, económicos y culturales-, así como las características de los seguidores.

Quién quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables.



Las teorías circunstanciales no dicen nada explícitamente sobre la ética, pero uno puede suponer que en algunas situaciones una persona con valores morales particularmente fuertes se alza como líder (Nelson Mandela y Vaclav Havel parecen haber sido los hombres apropiados en el momento adecuado; ambos exhibieron la clase de liderazgo moral requerida por las revoluciones pacíficas de Sudáfrica y de la República Checa, respectivamente).

Usado como instrumento para la capacitación en empresas incluidas entre las 500 de Fortune:

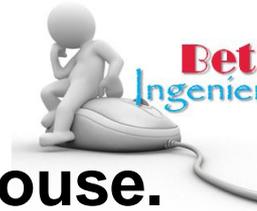
- Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil, Oil y Xerox;
- Goza de gran aceptación en los servicios militares.

### 1.7.2.3 La teoría del intercambio entre líder y miembros.

Los líderes, en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados.

Estas personas constituyen el grupo interno, son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales.





### 1.7.2.4 Teoría Trayectoria- Meta de House.

La conducta del líder (fuente de motivación) en la medida que:

- Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz.

Los subordinados aceptarán la conducta del líder (fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro).

EN 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton crearon un modelo del líder- participación en el cual relacionaban la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones.

## 1.8 El rol de la ética y los valores en el liderazgo eficaz.

- ¿Cómo deberían los líderes tratar a los seguidores?.
- ¿Cómo los seguidores deberían tratar a los líderes?.
- ¿En qué consiste un buen liderazgo?”.

El uso del término bueno toma dos sentidos:

- Moralmente bueno (ético).
- Técnicamente bueno (eficaz).

La conjunción lógica es la de ser un líder eficaz y ético, referida ésta última a los medios y los fines de las acciones que emprende.

La conjunción es importante pues:

-Muchas más personas trabajan hoy en día en ambientes cooperativos sirviéndose de sus mentes más que de sus manos. El valor de las inteligencias de los empleados, su competencia y su creatividad, o lo que ahora se viene en llamar “capital humano”, han cambiado.

-Influencia que la ética de un líder empresarial ejerce en la ética de los empleados.

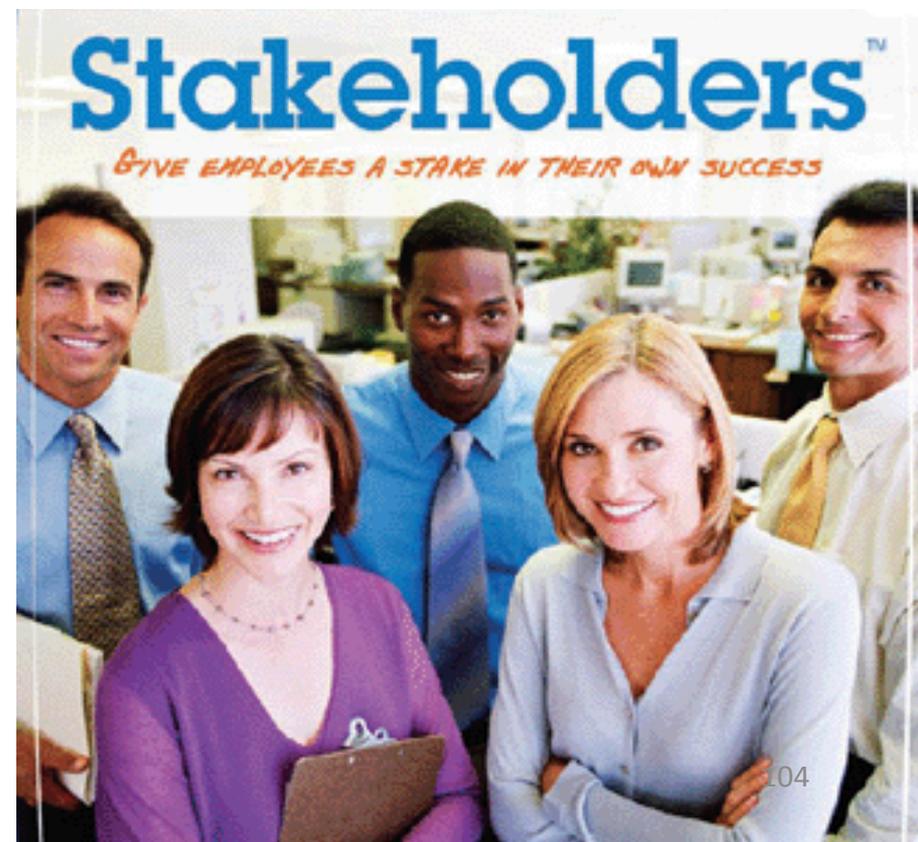
-Las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo en el trabajo, y por otra, porque la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder.





Un líder que es moralmente digno de respeto posee lo que Joanna Ciulla llama “poder referente”. La gente sigue voluntariamente a los líderes que respetan. De este modo, el poder y la autoridad en el liderazgo empresarial proceden fundamentalmente del respeto y la confianza.

Los líderes tiene que ganarse la confianza y el respeto a través de sus acciones en la empresa y de su trato con los stakeholders.





**Web:**

[http://www.sabersinfin.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=907&Itemid=52&mosmsg=%A1Gracias+por+su+voto%21](http://www.sabersinfin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=907&Itemid=52&mosmsg=%A1Gracias+por+su+voto%21)



## Tabla de contenidos

### **CAPÍTULO II. El líder.**

2.1 El líder.

2.2 El líder empresarial.

2.3 El líder global.

2.4 El liderazgo de servicio.

#### **2.2 Características de la personalidad del líder.**

2.2.1 Sitio de control.

2.2.2 Autoestima.

2.2.3 Maquiavelismo.

2.2.4 Toma de riesgos.

2.2.5 Automonitoreo.

#### **2.3 Nuevos enfoques.**

2.3.1 Líder centrado en principios.

2.3.2 Liderazgo transformador.

2.3.3 Líder de cambio.

2.3.4 Liderazgo efectivo.

2.3.5 Liderazgo asertivo.

2.3.6 Proactividad

#### **2.4 El líder y la cultura empresarial.**



## 2.5 Liderazgo y valor estratégico: Visión, Misión.

**Fuente:** Revisar Bibliografía.

Lectura Filosofía del Dr. Edwards Deming.

Lectura: La vaca.

Video Lic. Miguel Ángel Cornejo y Rosado.

Video Quién movió mi queso.

Video Pfizer.

Video Sonia y Gastón.

Video Tony Meléndez.

Video Es hora de salir de la sombra.

Video La regla del líder.



# CAPÍTULO II. El líder.



## 2.1 El líder.

DIMENSIÓN	LÍDER	LIDERAZGO
<b>CAPITAL</b>	Humano.	Social.
<b>MODELO DE LIDERAZGO</b>	Individual (poder personal, conocimiento, confianza).	Relacional (compromiso, respeto mutuo, confianza).
<b>COMPETENCIA</b>	Intra personal.	Interpersonal.
<b>HABILIDADES</b>	<p><b>Conocimiento propio.</b> Emotivo/ propia imagen/ Seguridad.</p> <p><b>Autocontrol.</b> Responsabilidad personal/ adaptabilidad/ confianza.</p> <p><b>Auto- motivación.</b> Iniciativa/ compromiso/ optimismo.</p>	<p><b>Concienciación social.</b> Empatía/ orientación a servicio/ concienciación política.</p> <p><b>Habilidades sociales.</b> Creación vínculos sociales. Orientación a equipos. Catalizador de cambios. Gestión de conflictos.</p>



## H. Gordon Selfriage:

El jefe maneja a sus hombres; el líder los guía.

El jefe depende de su autoridad; el líder de la buena voluntad.

El jefe inspira miedo; el líder entusiasmo.

El jefe dice: “Estad aquí a la hora”; el líder llega allí antes de tiempo.

El jefe sabe a quién echarle la culpa; el líder ayuda a solucionar el problema.

El jefe sabe como se realizan las cosas; el líder enseña cómo se hacen.

El jefe hace del trabajo una pesadilla; el líder hace de la labor una diversión.

El jefe dice: “Váyanse”; el líder dice: “Vamos”.

El jefe dice : “Yo”; el líder dice: “Nosotros”.



**Ser líder en este mundo no es nada fácil, es un desafío y sólo se puede lograr si uno se plantea a sí mismo como valioso.**



Un líder es un ser humano:

- Un solo liderazgo no basta, y no se puede ser líder sin los demás (dinámica de las telarañas).
- Un buen líder debe gozar de buena salud, saber sonreír, debe ser alegre y feliz (el secreto de la felicidad no consiste en hacer siempre lo que se quiere, sino en querer lo que se hace).



-Un buen líder es visionario y servicial, es decir ve la oportunidad donde otros no la ven (un servicio hecho con cariño desarma a la persona más agresiva).

-Discrecionalidad y respeto (Sé pronto en escuchar y tardo en responder; el respeto no quita lo valioso para hacer buenas obras).

-Humildad, un buen líder hace las cosas porque le nace (Ningún hombre es enemigo tuyo. Todos los hombres son tus maestros". Con esto queremos enfatizar la complementariedad y la dependencia mutua de la humanidad y de toda persona).





- Un buen líder no debe ser autosuficiente.
- Comunicación, comunicar es saber escuchar y hablar, saber valorar el diálogo (Pensar a solas es pensar a media; el diálogo sincero nos lleva a la apertura de unos con otros; Dialogar es pensar que los demás contribuyen a mejorar tu vida).
- Ética y honradez, un buen líder ama lo que hace y hace lo que ama, hace que las cosas suceden, sabe valorar todo, hasta los detalles más pequeños (Ser honrado es ser digno de admiración).
- Compromiso, congruencia, realismo y adaptabilidad, un buen líder (hace lo que dice y dice lo que hace; Quien no vive como piensa, termina pensando como vive; sabe donde está parado, qué puede mover, hacia donde).

- Un buen líder crea líderes, es carismático, flexible y motivador.
- Un buen equipo de líderes no convence, negocia.
- No hace cambios, los promueve, reconoce y coordina.



- Estudioso y ansioso de la exactitud, sola la buena intención no basta, es necesario tener conocimientos. Un buen líder (aprende de todo lo más posible; La exactitud es a lo probable como la claridad a lo difuso; Un buen líder no debe ser un conformista).
- Perseverancia, responsabilidad y lucha, un buen líder es aquél que termina sus tareas y asume las consecuencias de sus acciones y decisiones (el porvenir de un hombre no está en las estrellas, sino en su voluntad y en el dominio de sí mismo; No es grande el que triunfa, sino el que jamás desalienta).
- Confianza en sí y en los demás: un buen líder es aquél que aprende del error y no teme equivocarse. Cuando esto sucede, lo reconoce y pide perdón, se levanta y sigue adelante.



**TLOQUE NAHAQUE, unidos en nuestras diferencias,  
nuestras diferencias hacen nuestra riqueza.**



Es aquél que tiene una visión del futuro... de sí mismo, de su organización, de su Estado, de su país... Aquél que es capaz de aterrizar su visión en hechos concretos y de tener, coordinar y motivar a un grupo eficaz de colaboradores. Un líder deber ser una persona física, espiritual, emocional y mentalmente bien. Una persona que está comprometido con el cambio positivo de su organización; que tenga y promueva hábitos basados en principios fundamentales que originen patrones de comportamiento eficaz y que motive, dirija y encauce a su organización hacia un nivel mejor de vida, hacia el éxito.



### Líder Autoritario



### Líder Paternalista



### Líder Sabelotodo



### Líder Manipulador





## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### AUTOCRÁTICO

El prototipo del líder autoritario se encuentra en las organizaciones militares, y es común en las relaciones patrón-obrero.

Determina por completo el modo de proceder del grupo, impone técnicas y actividades e incluso los componentes con los que cada miembro ha de trabajar.

-Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

-Elogia muy poco, pues no cree en las capacidades del grupo.

Los subordinados, generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado:

\*Manera abierta: eventualmente puede llevar a la rebeldía o la sublevación.

\*Manera indirecta: No se expresa, conformidad y aparente sumisión. Nivel de cooperación bajo. Nadie asume responsabilidades. Suspicias y críticas continuas de unos a otros.



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### AUTOCRÁTICO

-Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

-Elogia muy poco, pues no cree en las capacidades del grupo.

-Busca el triunfo personal y responsabiliza al grupo de los fracasos.

-Ejerce funciones absolutas y se resiste al cambio.

-Intenta controlar las comunicaciones entre los miembros.

Irritabilidad Sumisión aparente y descontento profundo.

Se echan la culpa unos a otros.

Alto rendimiento cuando el mando está presente. No se emplea el “nosotros”.

Existe el miedo a la libertad. Nivel alto de frustración y agresividad.

Conducta sumisa. La participación de los miembros es fragmentaria y los objetivos aparecen neblinados.



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### AUTOCRÁTICO

-Permanece aislado cuando el grupo trabaja.

-Poco empático

-Obsesivo.

-Directivo.

-Se limita a que los demás voten por él.

-No toma en cuenta las decisiones expresadas.

-No apoya a los demás para que desarrollen sus capacidades.

En los días de la esclavitud, el obrero dice “Sí, patrón”. Sin embargo, detrás de su aparente sumisión, a menudo existe una resistencia pasiva que socava el trabajo que hay que hacer. Muchas veces surgen problemas “misteriosos” que obstruyen el trabajo y para los cuales no se encuentra un responsable. Tareas lentas y la iniciativa es virtualmente desconocida.



¿Quiénes seleccionan a los candidatos?.  
¿Cómo?.

El sistema de propaganda NO favorece a candidatos honestos con espíritu de servicio.

¿Qué hay de la iniciativa, perseverancia, rectitud de conducta, justicia, autoevaluación, visión, amor?





## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### PATERNALISTA

Puede sinceramente desear el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos.

Su trato es la de un padre sobreprotector con sus hijos; los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos y les dice que no se preocupen porque ya ha resuelto todo.

-A veces puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es él que finalmente toma la decisión.

-Probablemente no piensa que ellos tengan muchas capacidades. Más bien, él siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.

Sumisión. Poca iniciativa. Poca cooperación, participación y espíritu de grupo. Al principio es cómoda, pero a la larga origina las mismas respuestas que ante el mando autocrático. Crea inmaduros dependientes. Rara vez afronta de raíz la problemática del grupo. Nivel de relaciones muy superficial.



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### PATERNALISTA

Se cree indispensable y consigue que sea así, pero no les enseña cómo protegerse por sí mismos y desarrollar sus capacidades.

-Mientras el líder paternalista está respondiendo activamente a las necesidades de los demás miembros del grupo, puede parecer que exista la unidad en el grupo y que las tareas se lleven a cabo competentemente. Pero en realidad, el trabajo no lo hace el grupo.  
-Todo depende del gran "padre-líder".  
-No es consciente de que su actuación sea autoritaria.

Cultiva de actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal. A la partida del líder, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar.



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### PATERNALISTA

- Se interesa superficialmente por los miembros del grupo-
- Nunca cambia sus puntos de vista.
- Basa su autoridad en sus conocimientos y sus experiencias.
- Oye a todos, pero no escucha.
- Niega al grupo la capacidad de desenvolverse por sí mismo.
- Poca creatividad y originalidad



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### PATERNALISTA

- Protege continuamente impidiendo el desarrollo.
- Siente que debe tomar las decisiones importantes.
- Directivo en el plano del contenido, no en el del procedimiento.





## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### SABELOTODO

Ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los estudios, conocimientos y experiencia del líder en comparación con los otros miembros del grupo. El líder se considera un "experto" y trata de impresionar y dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores, para que acepte lo que él plantea. Este modelo se ve en los círculos académicos (maestros, consultores y asesores técnicos).

-Da poca importancia a las ideas, las experiencias y el conocimiento que las personas tengan de su propia realidad.  
-Trata de disminuir la credibilidad de otros miembros del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estas contribuciones.  
-Toma las decisiones basadas únicamente en sus propios conocimientos.

Sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Renuencia a aportar ideas así lo solicite el líder, por temor a que tengan poco valor, comparadas con los conocimientos superiores del "experto". Pérdida del conocimiento vivencial que el grupo pueda tener con respecto al tema.



**DENOMINACIÓN**

**DEFINICIÓN**

**CARACTERÍSTICAS**

**RESPUESTAS DEL GRUPO**

**SABELOTODO**

-Aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios o experiencia previa.  
-Habla de sus habilidades.  
-A menudo se desanima, quejándose que nadie participa ni contribuye.

Falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de sus tareas.





## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### MANIPULADOR

Sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.

- Toma las decisiones.
- No consulta ni se asesora por nadie.
- Trata de vender la orden.

Desilusión y falta de confianza. Se tornan cínicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que ofrece ayudarle al darse cuenta de la manipulación. Sumamente difícil recuperar la confianza de la gente. Daña el espíritu de cooperación en un grupo o una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas.



Estos modelos mentales de liderazgo comparten en común:

DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPUESTAS DEL GRUPO
<p><b>AUTOCRÁTICO</b></p> <p><b>PATERNALISTA</b></p> <p><b>SABELTODO</b></p> <p><b>MANIPULADOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tratan de dominar al grupo (controlar el proceso de la toma de decisiones, a través de la fuerza de la autoridad, el “cariño”, el conocimiento o la manipulación).</li> <li>-El empeño de mantener el control por medio del dominio, responde a una necesidad egoísta del poder.</li> <li>-Ignoran por completo la tarea de desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo, por medio de ayudarles a cultivar nuevas capacidades y de mejorar su práctica de aquellas que ya tienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tienden a destruir el potencial inherente del grupo: el resentimiento y la rebelión bloquean los esfuerzos positivos; la dependencia paraliza la iniciativa creativa; los sentimientos de inferioridad socavan la confianza en los conocimientos y habilidades propios; y la falta de confianza destruye la base de los esfuerzos cooperativos.</li> <li>-No unidad de pensamiento y visión (trabajo unido de manera cooperativa y coordinada).</li> </ul>





## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### LAISSEZ-FAIRE

Bajo el pretexto de respetar plenamente la libertad de cada miembro, mantiene una actitud de “dejar hacer” sin ninguna guía, control ni ayuda. No ejerce o apenas ejerce sus conductas de liderazgo.

- Poca o excesiva confianza en los miembros del grupo.
- No tiene objetivos claros.
- Dificultad para tomar decisiones.
- No motiva ni estimula.
- Abandona la función de mando.
- Incapaz de tomar o asumir sus responsabilidades.
- Considera que la interacción social se traduce en creación.

No existe grupo. Inestabilidad. Falta de cooperación. Nivel alto de tensiones y conflictos. Rendimiento bajo. Poco espíritu de trabajo. Ansiedad al no haber expectativas claras. Discusiones que conducen a experiencias. Insatisfactorias. No tolerancia hacia las diferencias individuales. Las actividades se dispersan y no logran los objetivos por la falta de sentimiento de grupo.



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### DEMOCRÁTICO

El líder democrático es elegido por los miembros del grupo, lo cual muchas veces significa que él tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores.

Permite que el grupo determine los planteamientos generales, esboza las conductas que conducen al objetivo grupal y sugiere procedimientos alternativos.

-Estimula la participación e involucra a los subordinados en la toma de decisiones.

-Alimenta y orienta a los miembros dando información cuando es necesaria.

-Está al servicio del grupo y apoya y facilita el cambio.

-Se basa en las normas del grupo.

-Critica de forma empática.

-Resistencia a la frustración y estabilidad emocional.

Se trabaja a gusto y hay alto rendimiento.

La productividad se mantiene aún en ausencia del líder.

Alto índice de responsabilidad, participación y trabajo en grupo. La unidad del grupo es alta.

Disposición abierta a la ayuda mutua.

Conciencia de grupo.

Se identifican con los objetivos. Nivel de apatía y agresividad

bajos. El líder se integra como miembro y amigo.



## DENOMINACIÓN

## DEFINICIÓN

## CARACTERÍSTICAS

## RESPUESTAS DEL GRUPO

### DEMOCRÁTICO

- Delega responsabilidades.
- Refuerza las comunicaciones interpersonales.
- Integra al grupo de tal forma que funcione bien en ausencia de mando.

Responde bien ante las dificultades. Todos los miembros se hacen accesibles a todos.



Se discute sobre cuán representativo es en verdad el líder democrático. Aunque todos votan para elegirlo, ¿quiénes seleccionan a los candidatos entre los cuales hay que elegir? y ¿cómo son seleccionados?:

-El sistema de las nominaciones, propaganda y campañas generalmente no favorece a candidatos honestos, que se caracterizan por el espíritu de servicio, favoreciendo a aquellos que se caracterizan por un comportamiento egocéntrico y el amor por el poder, que dicen y creen que “yo soy el mejor” y quienes harán cualquier cosa que sea necesario para ganar.



-La idea de representar los intereses del grupo que ha elegido a la persona se lleva hasta los extremos haciendo que haya una interpretación mezquina, donde la persona elegida busca promover los intereses de sus electores a cualquier costo, aun cuando estos perjudican el bienestar de la totalidad.

-Las personas sólo pueden votar entre los candidatos propuestos, y a veces no están de acuerdo con ninguno.



Para evitar estos problemas, el líder democrático ha de:

**1. Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder.**

Evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo y permitiendo que ellos reciban crédito por lo que el grupo hace.

**2. Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender.**

Ventajas de buscar soluciones que beneficien a todos.



### **3. Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones.**

La suya será dada con espíritu de humildad y como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.

### **4. Resumir periódicamente las opiniones dadas.**

Señala las diferentes alternativas que han surgido, o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de esta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo.



## 5. Tratar de involucrar a todos en el trabajo que hay que hacer.

Oportunidad a los miembros del grupo de adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades (disfrute de trabajar juntos), ya que se toman en cuenta sus ideas y se reconoce el valor de cada persona y sus contribuciones.



## 2.2 El líder empresarial.

El mundo viene experimentando el cambio más grande de su historia:

ANTES

Acontecimientos  
locales producían  
impactos locales

DESPUÉS

Acontecimientos  
locales producen  
impactos globales



Se dice que “El líder no nace, el líder se hace”. La competitividad nos obliga a tener nuevos líderes, con mentalidad, diríamos internacional, con espíritu emprendedor, líderes para la globalización “global managers”.

El líder empresarial tiene que gestionar, tomar decisiones sin descartar la posibilidad de que cometa errores en las mismas y por tanto, teniendo iniciativa propia. La relación, la capacidad de diálogo de intercomunicación



La preparación profesional de líder es, igualmente, indispensable, pues ha de enfrentarse a un mundo que le va a ofrecer una muy fuerte competencia, para lo cual deberá estar actualizado, mejor preparado (conocimiento, idiomas, viajes), capaz de tomar decisiones, tener iniciativas y asumir las correspondientes responsabilidades y riesgos empresariales que todo ello conlleva.





El ser gerente, no quiere decir que sea, necesariamente, líder. La mayoría de los fracasos empresariales que se producen, no son consecuencia de una crisis de mercado, del absentismo laboral, de los convenios colectivos, son consecuencia de la mala gestión empresarial de estos altos ejecutivos y gerentes.

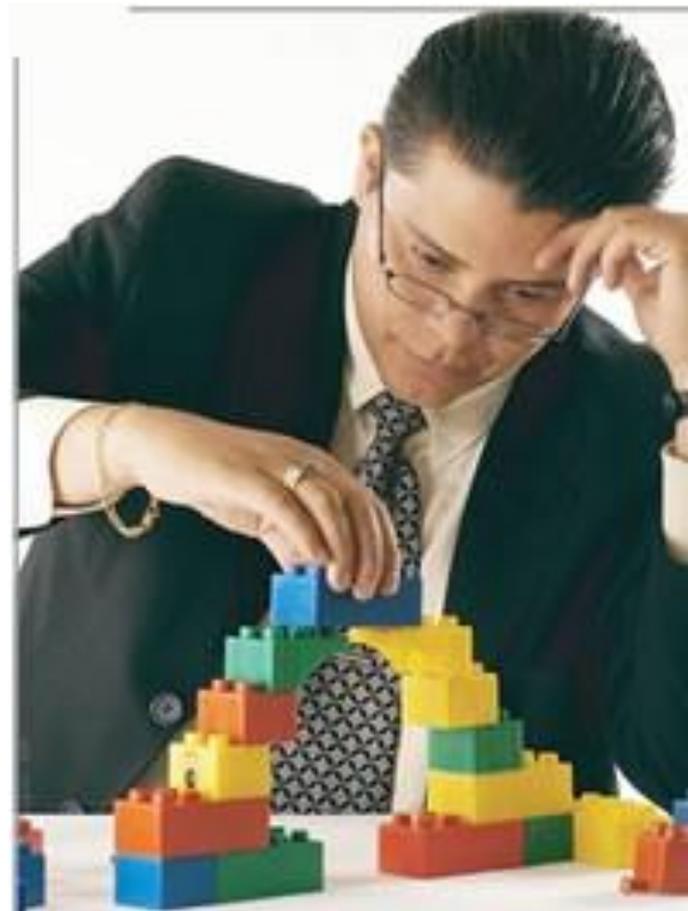


Las decisiones erróneas se reflejarán en la gestión empresarial con resultados económicos adversos que tarde o temprano de no cambiar el rumbo, se caerá en una crisis o tal vez a una quiebra técnica. Es necesario hacer Leadership.





El líder el ese ser emprendedor y para emprender hay que saber asumir riesgos y responsabilidades: no vale estar en el puente de mando capitaneando un magnifico buque, con buen tiempo, sin problemas a bordo, hay que estar en el puente de mando cuando hay mal tiempo, cuando hay problemas a bordo, cuando la mar amenaza con hacer naufragar la nave, cuando es necesario tomar decisiones y afrontar la responsabilidad de lo que se lleva sobre las espaldas, pues en estos casos, lo más fácil es abandonar la nave y dejarla a la deriva, al garete”.



Estos auténticos líderes, estos auténticos empresarios-riesgos/decisión, son los que necesitan las empresas internacionales.

“Un empresario no está para generar paro y pobreza está para generar puestos de trabajo y riqueza y a cambio, su premio, su compensación a todo ese sacrificio es la obtención del beneficio empresarial”.

El liderazgo es accesible a muchas personas, “no reservado a una élite o a una minoría, ni a los grandes personajes”.





Hay que tener presente que:

-Las acciones de uno pueden tener consecuencias al otro lado del mundo.

-Las cuestiones que configuran nuestro futuro son fundamentalmente globales.

-El líder es el motor de las nuevas orientaciones de gestión.





- El liderazgo es el factor clave para el triunfo de la empresa.
- El líder empresarial debe ser el primer promotor del cambio dentro de la empresa, debe ejercer cierto papel de transgresor, de modificador de reglas.
- El valor de una empresa depende cada vez más del valor de sus profesionales, de su talento y su disposición a aportarlo, por eso, el líder empresarial tiene un importante papel que cumplir como impulsor del talento dentro de su organización, empezando por la tarea de detectarlo en las fases tempranas de la vida profesional de los empleados y ayudando en su desarrollo.

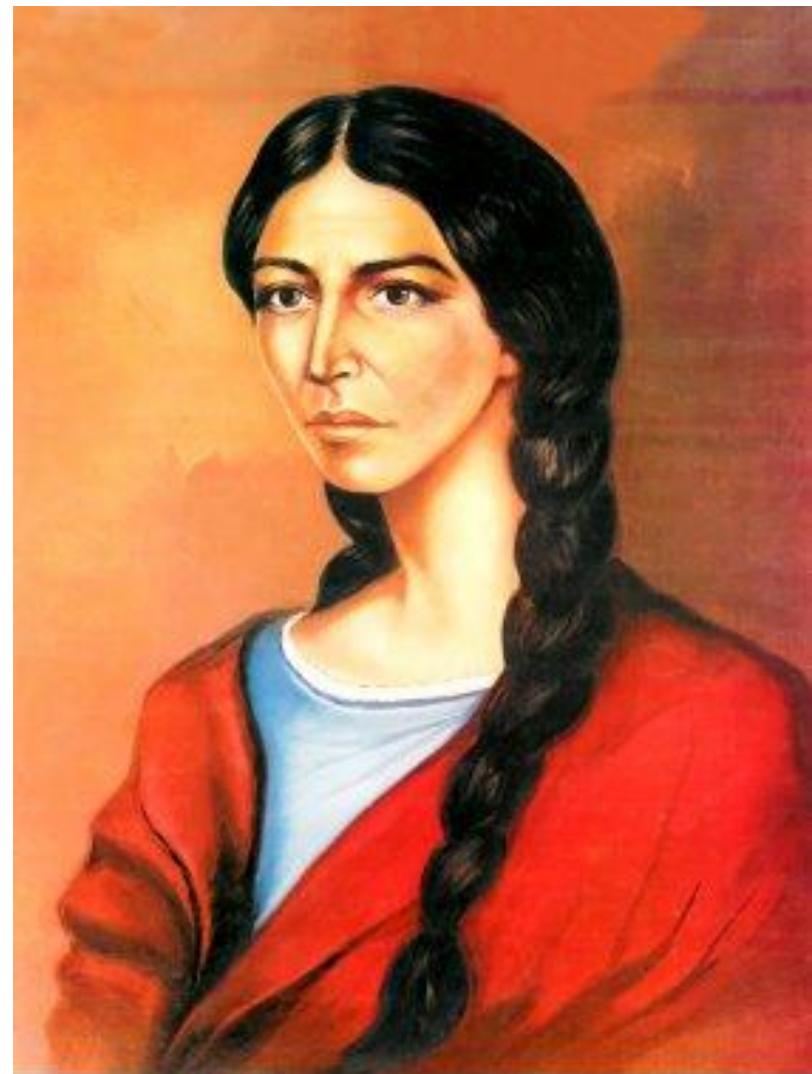




## 2.3 El líder global.

"No te preguntes qué puede hacer tu país por ti, sino qué puedes hacer tú por tu país." John F. Kennedy.

En el mundo actual, las fronteras desaparecen cada vez más, el mercado demanda mayor dinamismo y dedicación; los espacios son más reducidos, la competencia es extenuante, las prácticas protectoras comerciales son cada vez menos aceptadas y los negocios son un juego que se desarrolla en el terreno internacional.



*Micaela Bastidas*



La dirección de las empresas requieren líderes capaces de superar las barreras nacionales y culturales, por lo que vienen modificando su enfoque ante la toma de decisiones, del poder de decisión del equipo. Se está pasando de un liderazgo piramidal a un liderazgo con una estructura plana y multidisciplinario.

No ser líder global deviene en inútil, reduciendo al Estado en el desempleo y la violencia.

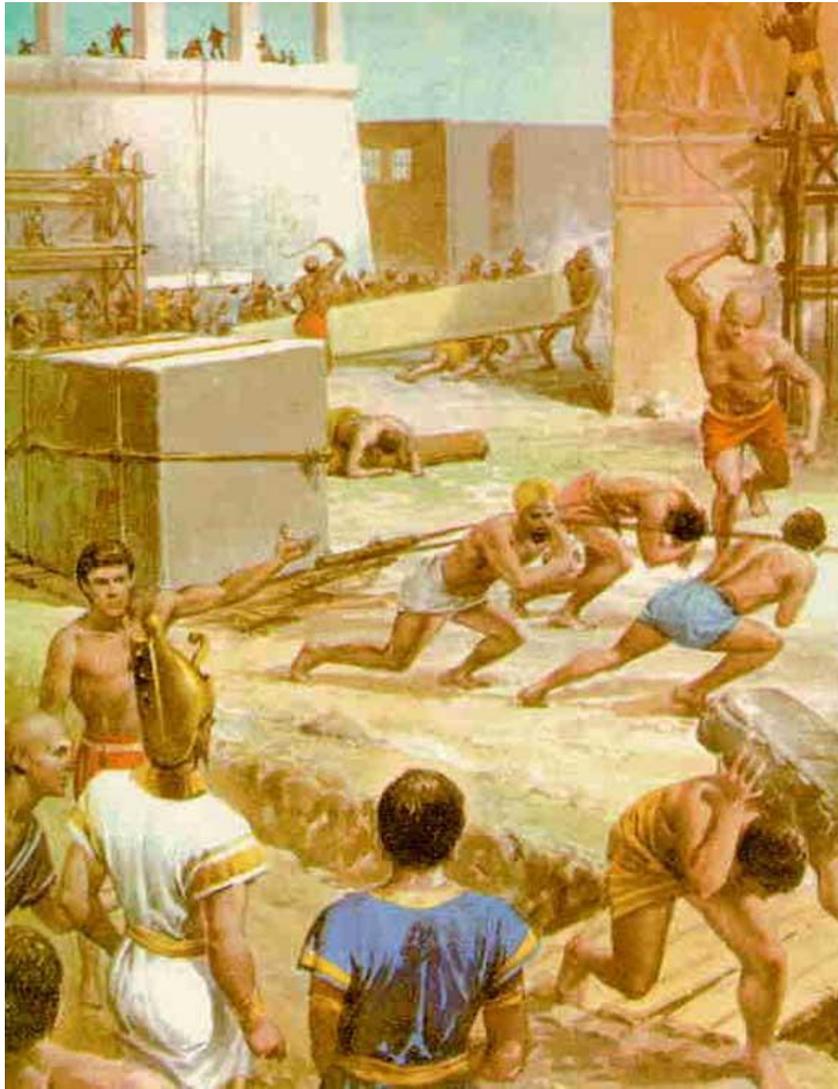
La globalización ahonda la brecha existente entre ricos y pobres, ya sean naciones o individuos.

Indicadores:

-La PEA es de sólo 2,800 millones de personas, es decir tres de cada 10 habitantes del mundo tienen un empleo productivo y las proyecciones indican que cada año se incorporan 43 millones de nuevos postulantes al mercado global de trabajo.

El individuo ineficiente o improductivo es o debería ser una especie en extinción ya que no es susceptible de explotación por parte de la empresa.

“Hay algo peor que ser explotado y es no ser explotado”.  
Economista británico Robinson.



-El 20% de la humanidad recibe el 80% del ingreso mundial y consume 80% de la energía comercial. En los países en desarrollo, mil millones de seres, una sexta parte de la humanidad, viven en la miseria total.

En EEUU, hay una creciente brecha entre los ingresos del 20% más afortunado de la población y los de una clase media que se separa cada vez más de los altos ingresos acercándose a las subclases de la miseria. Y aún dentro del 20% de ingresos más alto, la riqueza se concentra cada vez más y se reparte cada vez menos ya que el 5% del 20% más rico es más rico que el restante 15%, y el 1% del 5% es más rico que el 4% restante, es decir, en el fondo este planeta está en las manos del 1% solamente.

Jean Paul Sartre, "...el infierno son los

Carlos Fuentes, se pregunta ¿Hay comunidad humana que pueda construirse sin el consenso de los demás?.





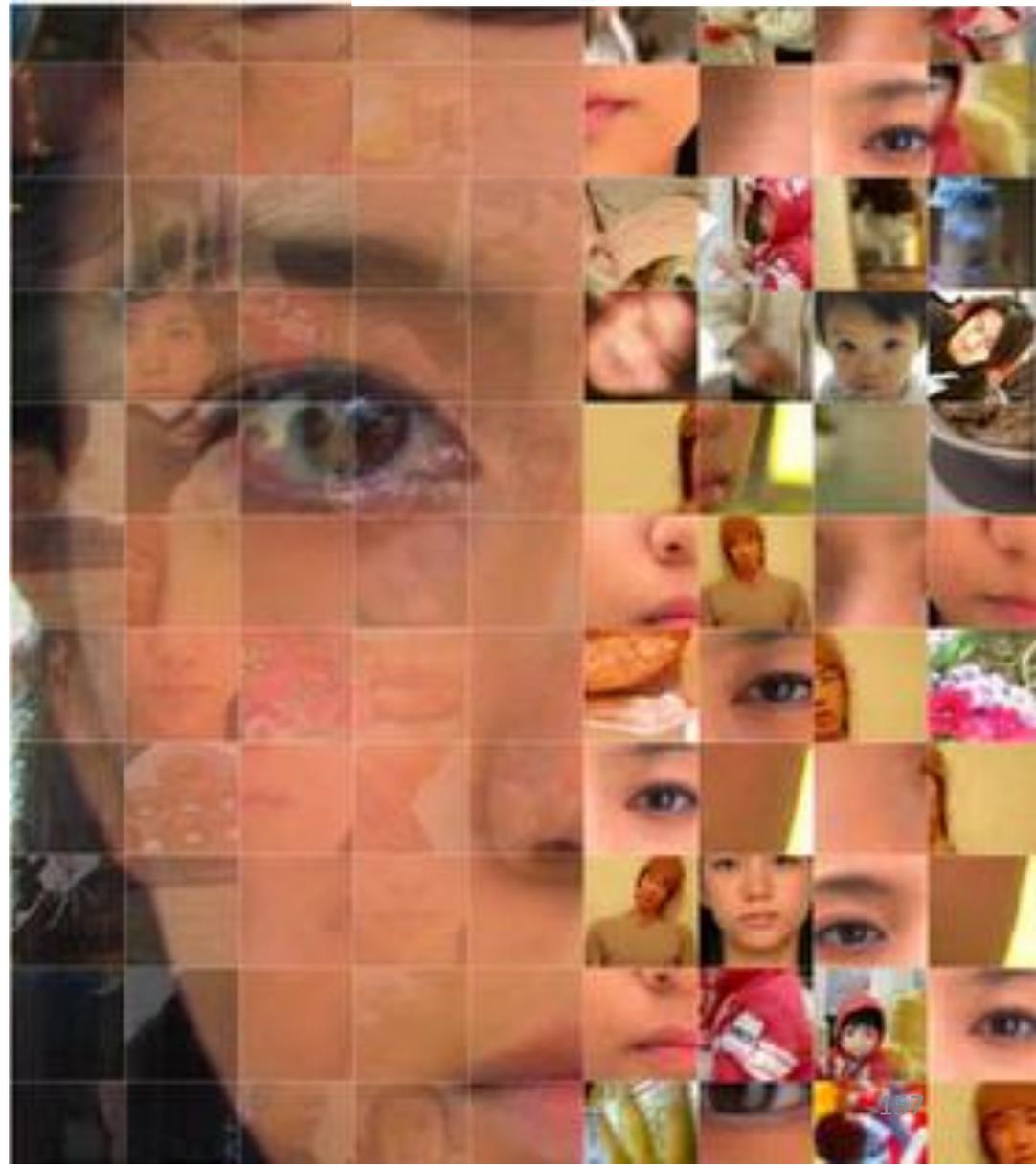
**Un líder global debe tener un sólido conocimiento de la situación política y socioeconómica internacional, y no ser "cabeza en la arena" que no ven más allá de su propia empresa.**

## Los altos ejecutivos:

- Trotamundos, poseen un destacable conocimiento de la historia económica y cultural de los países en que están trabajando.
- Poseen una doble dosis de sensibilidad interpersonal y transcultural (explosión de empresas del sector servicios).
- Auténtica afinidad por otras culturas, junto con una buena capacidad de observación y de escucha. La integración y transferencia de prácticas con otras culturas produce un efecto sinérgico.



- Sentido de la relatividad cultural (no hay una sola forma de hacer las cosas).
- Razonar globalmente y actuar localmente.
- Sólido sentido de si mismo (saber quién es y conocer sus raíces), pudiendo adaptarse a las nuevas situaciones o a las nuevas culturas sin perder su sentido de identidad.



Algunos autores sostienen que no se puede abordar el proyecto de una sociedad más justa sin integrar la dimensión globalizadora, pues todo su inmenso potencial de nexos transnacionales, puede constituirse en un instrumento eficaz para:

- La preservación y defensa del medio ambiente.
- El control del narcotráfico y de la carrera armamentista.
- Garantizar la paz entre los pueblos o etnias enfrentadas, para la búsqueda de soluciones al problema del analfabetismo, a las discriminaciones de género, raciales, religiosas, etc.
- Controlar el hambre.
- Luchar efectivamente en contra del blanqueo del dinero sucio.

-Enfrentar a nivel mundial los problemas de las migraciones, del desempleo, del terrorismo, de la xenofobia, etc.



## 2.4 El liderazgo de servicio.

Pablo a su discípulo Timoteo le ordena “Manda, enseña, no descuides el don que hay en ti”. 1 Timoteo 4: 11,14.

Jesucristo “Mis ovejas oyen mi voz, y yo las conozco, y me siguen”. Juan 10: 27



-Utiliza sus talentos y capacidades para servir a los demás.

-Da importancia a las necesidades y preocupaciones de los clientes o beneficiarios de la organización, empresa, o institución.

-Facilita la realización del trabajo de sus colaboradores, sin sentirse “superior” a ellos.

-Ayuda al desarrollo de nuevas capacidades y habilidades





-Está dispuesto a “echar mano” a cualquier trabajo que hace falta realizar, invitando a otros a colaborar también.

-No busca reconocimiento.

-Comparte el reconocimiento entre todos los involucrados. Como resultado, los demás sienten apreciados y tienen ganas de seguir poniendo lo mejor de sí en las tareas que realizan.





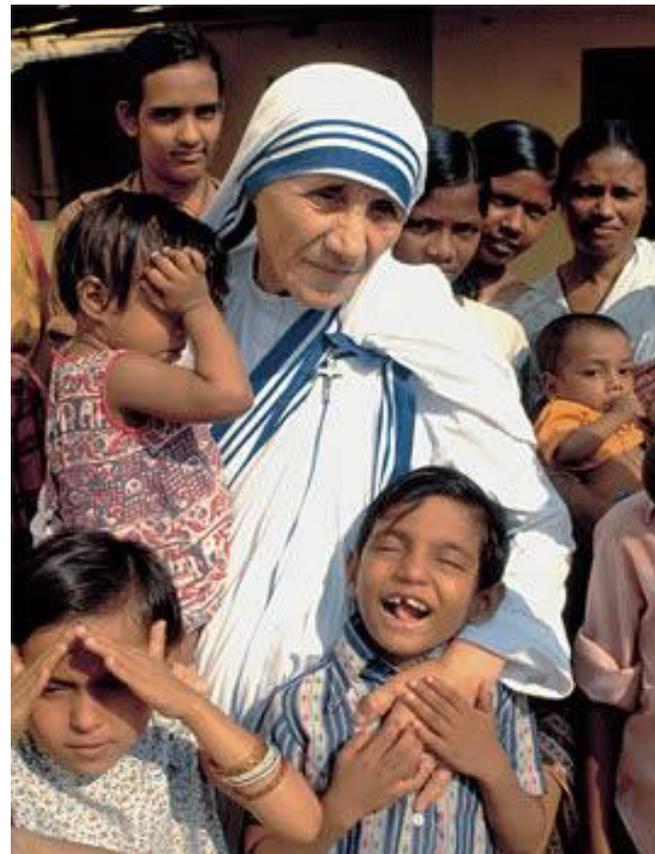
**Se puede comparar el liderazgo de servicio con el viento que impulsa un velero. Al pesar de ser invisible, genera el movimiento. Asimismo, la persona que ejerce un liderazgo de servicio se mueve “atrás del escenario”, guiando, alentando y orientando para que haya progreso, pero sin llamar atención a sí mismo.**



No es la ambición, el interés personal, el dinero, el poder, u otras expresiones del ego que fundamenta a este tipo de liderazgo; más bien, el servicio nace del amor, la cualidad más elevada que distingue al ser humano.

La satisfacción interior es su más grande recompensa:

- Sentimiento de auto-realización.
- Satisfacción al observar el desarrollo o felicidad de otros,
- Conciencia de haber aportado al logro de objetivos significativos, lo que da sentido a la vida.



## **2.2 Características de la personalidad del líder.**

### **2.2.1 Sitio de control.**

Personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino; controlan lo que les pasa de forma interna, y externa a través de fuerzas exteriores.

### **2.2.2 Autoestima.**

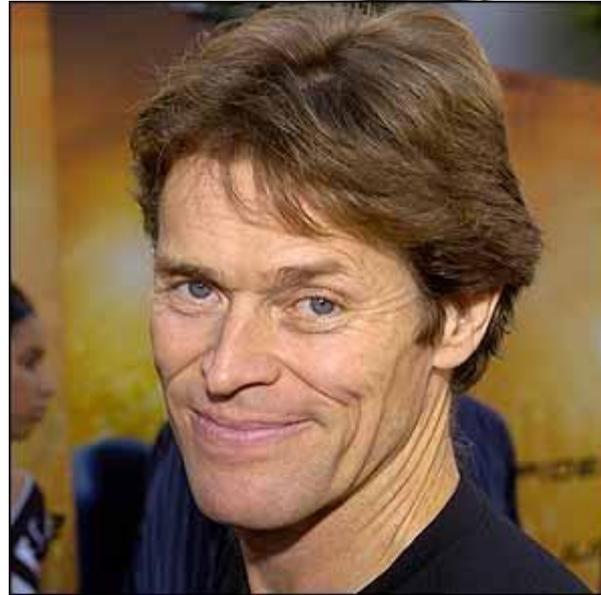
Grado en que se es aceptado uno mismo, determinando más de las veces el éxito. Serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.





### 2.2.3 Maquiavelismo.

Creer que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más; no son fáciles de persuadir.



### 2.2.4 Toma de riesgos.

Aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos, depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.





## 2.2.5 Automonitoreo.

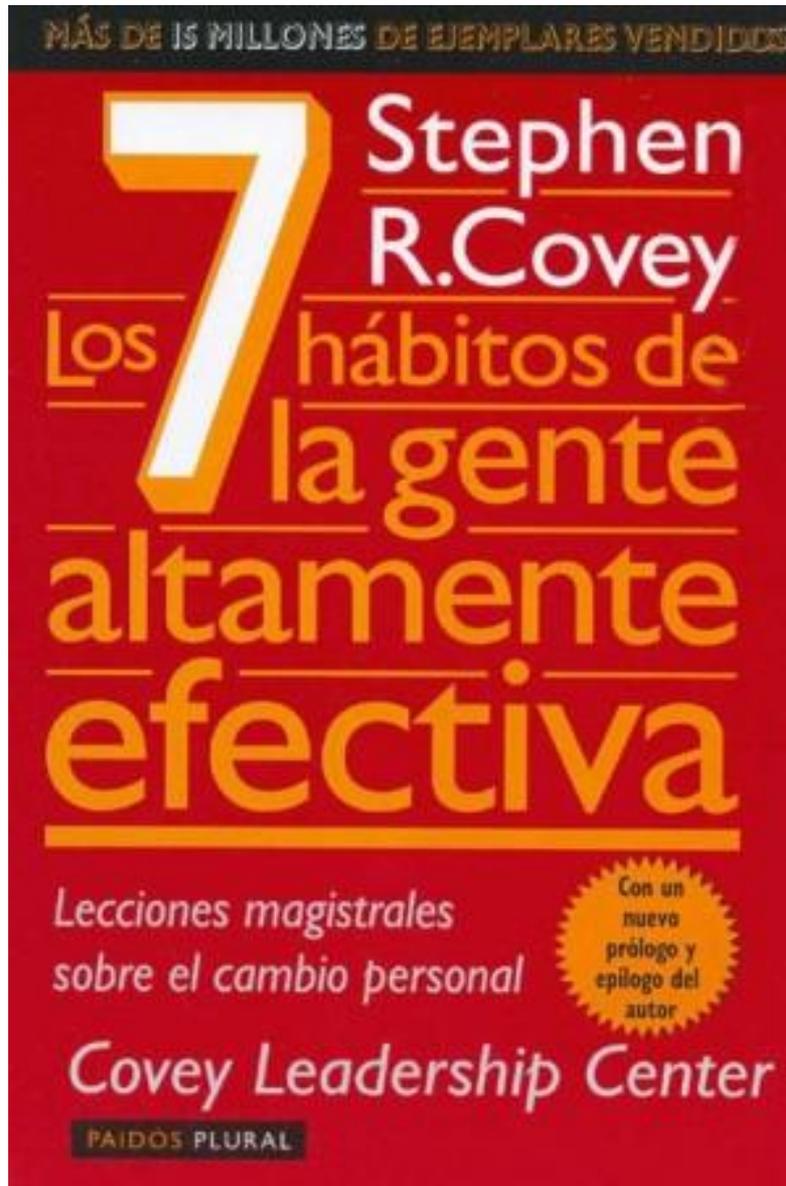
Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

## 2.3 Nuevos enfoques.

### 2.3.1 Líder centrado en principios.

La gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

Para ello, demuestra que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.





## 2.3.2 Liderazgo transformador.

La década de los 80 supuso para los Estados Unidos el analizar cómo los líderes podían transformar y revitalizar la pesada cultura burocrática para convertirlas en “organizaciones de aprendizaje”, “desaprendiendo” a la vez las cosas que ya no eran útiles a las organizaciones, mediante el “proceso de aprendizaje”.



Fases del proceso de transformación:

- a. Reconocer la necesidad del cambio.
- b. Crear una nueva visión.
- c. Institucionalizar el cambio.

Los líderes transformadores colaboran a que la gente acepte la necesidad del cambio, sin hacerlos sentir personalmente responsables por el fracaso.



### **2.3.3 Líder de cambio.**

Jhon P. Kotter: “A veces, los líderes se dan cuenta de que es necesario emprender cambios significativos, pero diversas circunstancias les impiden iniciar cambios atrevidos o también reconocen que los movimientos agresivos podrían provocar resistencia muy fuerte”.



Bill Zollars. Yellow Roadway: “Hemos dejado de ser una compañía que pensaba que estaba en el negocio del transporte, para convertirnos en una que sabe que está en el negocio de los servicios”

Jack Welch, Ex-Ceo General Electric: “Uno tiene que seguir reinventado la compañía, porque el mercado no para de cambiar. Si uno no lo hace, acabará por enfilarse al despeñadero”.

“Cuando el ritmo del cambio en el exterior es más veloz que el ritmo del cambio en el interior, el final no está muy lejos”.





## Fuerzas que impulsan la necesidad de un cambio mayor en la organización

**Globalización, cambio tecnológico, comercio electrónico, mayor competencia, mercados cambiantes**

**Más amenazas**  
Mayor competencia interna  
Mayor velocidad  
Competencia internacional

**Más oportunidades**  
Mercados más grandes  
Menos obstáculos  
Más mercados internacionales

## Cambios de mayor escala en las organizaciones

Reingeniería  
Organización horizontal – equipos  
Redes  
Programa de calidad  
Nuevos productos y tecnología

Fusiones, empresas en participación  
Consortios  
Equipos Globales y virtuales  
Cambio estratégico  
Cambio cultural  
Organización que aprende

## Características de los líderes exitosos en los proyectos de cambio

Se definen como líderes del cambio y no como personas que quieren conservar el status quo.

Exhiben valor

Creen que los empleados tienen capacidad para asumir responsabilidades.

Son capaces de asimilar y articular valores que propician la adaptabilidad

Reconocen sus errores y aprenden de ellos

Son capaces de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad

Tienen una visión del futuro y son capaces de describirla en términos muy vívidos



“Siempre debes estar dispuesto a perder tu empleo”.  
Waugh

## 2.3.4 Liderazgo efectivo.

## 2.3.5 Liderazgo asertivo.

## 2.3.6 Proactividad

## 2.4 El líder y la cultura empresarial.

## **2.5 Liderazgo y valor estratégico: Visión, Misión.**

## Tabla de contenidos

### **CAPÍTULO III. Poder, política y liderazgo.**

#### **3.1 Poder.**

##### **3.1.1 Autoridad y poder del líder.**

#### **3.2 Política.**

#### **3.3 FODA.**

**Fuente:** Revisar Bibliografía.

Lectura La Actitud

Video Recursos Humanos.

Video Somos empresa.

Video El poder de la situación.





## **CAPÍTULO III. Poder, política y liderazgo.**

### **3.1 Poder.**

## 3.1.1 Autoridad y poder del líder.

## 3.2 Política.



## 3.3 FODA.

