

PROGRAMA

DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL

MÓDULO

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Guía del Participante

PRIMERA EDICIÓN
Mayo 2007

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente, sin previa autorización del SENATI.



Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI
Panamericana Norte Km 15,200, Independencia – Lima Perú.
Teléfono: (0051-1) 533-4503
E mail: campusvirtual@senati.edu.pe

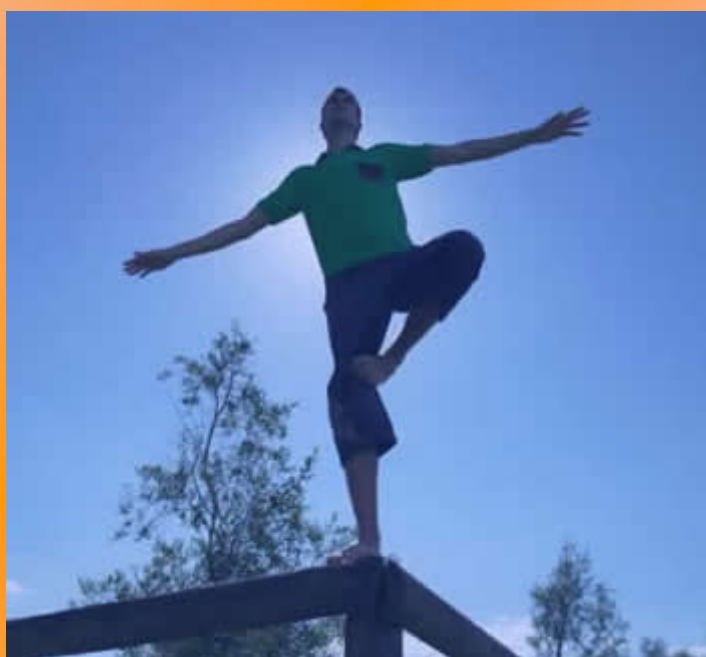
Material auto instructivo, destinado a la capacitación de trabajadores del SENATI a nivel nacional.

Lima, Mayo 2007

:

Unidad N° I

Líder y Liderazgo



UNIDAD N° I

Líder y Liderazgo

Contenidos de la unidad

1. Objetivos específicos	5
2. Contextualización	5
3. Recuperación de experiencias	6
a. Caso de estudio	7
b. Criterios para análisis de caso	7
4. Profundización del conocimiento	8
4.1 ¿Por qué no podemos hacer un trabajo de calidad?	10
4.1.1. Cultura de la observación vs crítica y chivos expiatorios	10
4.1.2. Cultura del error positivo vs cultura del castigo	10
4.1.3. Humildad por aprender vs orgullo y falsa seguridad	10
4.2 El entorno actual en el Perú y el mundo y cómo enfrentarlo exitosamente	11
4.2.1. Las 4 C del entorno actual	11
4.2.2. Las 4 C para enfrentarlas exitosamente	12
4.3 Cambio de hábitos: el secreto del líder	13
4.4 Líder y Liderazgo	15
4.4.1. Rompiendo paradigmas: ¿Qué significa ser un líder?	15
4.4.2. El Líder le da significado a la vida de sus seguidores	18
4.4.3. El líder nace o se hace	20
4.4.4. Tipos de Liderazgo	20
4.4.5. Tareas del Líder	25
5. Resumen	26
6. Glosario	27
7. Bibliografía	28

UNIDAD I

Líder y Liderazgo

Consideraciones fundamentales

I. Objetivos específicos

Se espera que el participante logre:

- Reconocerse, desde su historia personal, con capacidades para ejercer un liderazgo dentro del SENATI, sin importar la posición jerárquica que ocupe.
- Comprender la importancia de construirse como líder y por medio de su liderazgo contribuir a la solución de los problemas que se presenten y a la transformación o cambio de las situaciones que son adversas al desarrollo humano.
- Identificar los elementos que le impiden realizar un trabajo de calidad y buscar superarlos.
- Reconocerse capaz de ejercer liderazgo en los diferentes ámbitos en que me desenvuelve.

2. Contextualización

“Abordar el tema de Liderazgo significa analizar la historia misma de la humanidad... [Son los líderes] los que conducen a sus comunidades hacia el progreso o hacia el desastre; sus aciertos y equivocaciones trascienden en muchas ocasiones por varias generaciones dejando marcas indelebles en sus culturas”

Miguel Ángel Cornejo

PREMISA IMPORTANTE:

Partiremos nuestro estudio considerando que un líder es aquella persona que mediante sus palabras y acciones es capaz de guiar a un grupo de personas, a cumplir un determinado objetivo y que entendemos por liderazgo la acción e influencia que ejerce un líder.

Abordar el tema de liderazgo, significa remontarnos a tiempos remotos donde las organizaciones sociales han tenido personas que se han encargado de guiar los pasos de las comunidades hacia fines determinados. En tiempos no muy lejanos, los héroes de las batallas eran elegidos por los pueblos para liderar su rumbo, de esta manera, sus palabras y sus acciones tenían un gran poder sobre el destino mismo de un gran número de personas.

Con las revoluciones políticas como la francesa, donde cae la monarquía como forma única de poder y surge la democracia, y con la revolución industrial, que en el ámbito económico funda las bases del capitalismo global en el cual hoy vivimos; hicieron que el concepto de liderazgo haya ido cambiando.

Con el advenimiento de la democracia, y con la masificación de las comunicaciones, las personas se resisten a ser gobernadas por caudillos o personas que basan su poder en el autoritarismo.



La función del líder ya no es la de imponer su voluntad, como era la tendencia de la monarquía, sino que se trata más de una voluntad global que hay que descubrir e interpretar, algo así como la voluntad del pueblo, o en un grupo la voluntad de todos y cada uno de los integrantes. Es por eso que hoy en día un buen líder se caracteriza más por lo que puede escuchar y aprovechar de su grupo que por sus imposiciones arbitrarias.

De acuerdo a todo lo anterior podemos deducir que, con los cambios actuales en la tecnología y, por ende en las organizaciones de las personas, es necesario formarse como líderes de estos cambios.

El liderazgo hoy es lo que más se necesita para adaptarse a los cambios y hasta para generarlos, ya que lo único que no cambia ahora es la situación misma de cambio.

3. Recuperación de experiencias

a. Caso de estudio

Esta es la historia de José al ingresar a la empresa "A&C"¹:

"Cuando fui contratado para trabajar en la empresa A&C, una de las primeras cosas que noté fue el ambiente de trabajo destructivo: nuestro departamento se manejaba a base de chismes, las personas



¹ Adaptado por Dany Tarrillo. Tomado de "Viviendo los 7 hábitos" de R. Covey

ganaban influencia por tener el último chisme y compartirlo con todos los compañeros. En cuanto alguien salía de la oficina, se convertía en el tema de conversación. Cuando éste regresaba y otro se retiraba, la conversación cambiaba de objetivo.

Pensé que había sólo dos opciones: escoger un lado o ambos y hacer chismes indiscriminadamente. Ahora me doy cuenta de lo débil que suena eso, pero era nuevo en la compañía y sentía la necesidad de ganar popularidad con los que ejercían el poder. Pensé que actuaba de una manera tonta.

Entonces empecé a pensar más profundamente en el principio de asumir responsabilidad personal. Me vi varias veces en el espejo. Mi conducta era muy fea. Supe que necesitaba elegir interactuar con los demás en una forma diferente, pero ¿cómo? ¿cómo romper el ciclo del que era parte y que dominaba la cultura de nuestra oficina? No me sentía cómodo con los chismes, pero no tenía idea de qué hacer al respecto.

Para ayudarme a saber qué hacer, me hice esta pregunta: "¿Cuál es mi papel en esta situación?" Sabía que primero era dejar una actitud que no ayudaba a los demás. Eso no era difícil de averiguar. Poner en marcha ese cambio era un poco más difícil.

Entendí que otros no sentían la necesidad de modificar su forma de ser y yo no podía cambiarlos, pero sí ser responsable de mi conducta. Reconocí que tal vez la cultura de la oficina estaba temporalmente fuera de mi área de influencia. Pero como mi conducta no lo estaba, debería hacer algo al respecto.

Sabía que no iba a cambiar de la noche a la mañana, así que me propuse ser paciente. También compartí con mi esposa mi plan para mejorar. Ella me alentaba cada día, aunque fallé casi todos al principio.

Pese a ello, debía seguir confrontándome y diciéndome: "que están el estímulo, la respuesta y la oportunidad de actuar en el centro. Hasta ahora, no estoy haciendo esto". Entonces aprieto los dientes, me muerdo la lengua y pienso: "Tengo muchas opiniones sobre esa persona, pero no voy a externarlas".

El chisme es tan tentador que te envuelve antes de siquiera darte cuenta. Yo sabía que tenía que alejarme. Aunque suena muy sencillo, encontré muy difícil ejercer consistentemente mi integridad.

Eventualmente me gané la reputación de no contribuir a los chismes. Las personas empezaron a confiar en mí, ya que sabían que el chisme no prosperaría conmigo y les comentaba que todos podíamos tratarnos lealmente y así tener un ambiente de trabajo agradable y constructivo. El clima laboral fue mejorando ostensiblemente."²

b. Criterios para análisis de caso

A partir de su experiencia personal y en función al caso propuesto, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál considera usted que fue la condición para que el departamento donde ingresó a trabajar José se manejara a base de chismes?

² Adaptado por Dany Tarrillo. Tomado de "Viviendo los 7 hábitos" de R. Covey

.....
.....
.....

2. *¿Cuál fue el primer dilema que tuvo José para cambiar? ¿El cambio significa liderarse a sí mismo?*

.....
.....
.....

3. *¿Diría usted que José llegó a ejercer liderazgo sobre sus colegas?*

.....
.....
.....

4. *¿Para ser líder, es necesario tener un cargo o una designación formal?*

.....
.....
.....

4. Profundización del conocimiento

4.1. ¿Por qué no podemos hacer un trabajo de calidad?

En el caso que acabamos de ver de José, vemos que un trabajo de calidad se refiere a la forma en que nos desenvolvemos en nuestro trabajo...y que la calidad tiene que ver no necesariamente con el resultado sino con todo el proceso que esto involucra... Como vimos anteriormente, es común encontrar en el centro laboral personas que están al acecho de dejar mal al compañero o al jefe, que tratan mal o con superioridad a sus subordinados, clientes o aprendices.

Entonces si queremos hacer un trabajo de calidad debemos estar atentos a estos detalles y por tanto se debe poner en orden, la cultura de observación... ¿Qué es esto? ¿A qué nos estamos refiriendo?

4.1.1. Cultura de la observación vs Crítica y Chivos Expiatorios



La cultura de la observación consiste en OBSERVARSE A SI MISMO para mejorar uno mismo, en lugar de observar a los demás, en lugar de buscar "chivos expiatorios", personas a quien culpar, para criticarlos y sentirnos superior. El líder se preocupa de conocerse a si mismo, sobre todo sus defectos, para entrar a un proceso de mejoramiento continuo personal.

El líder crea en su entorno no un círculo de aduladores sino de críticos. Está en constante auto-observación y aprende de sus errores

El líder tiene fuerte autoestima, por eso es capaz de "sacarse las máscaras" que le dan seguridad exterior y observa a los demás pero para ver sus cualidades, las potencialidades aún no manifiestas y ayuda a expresarlas, motiva, desafía, reta, potencia, hace crecer a su gente a través de la fé positiva en ellos, no ve lo que son, sino lo que pueden llegara ser.

"Hacer realidad el potencial propio y ayudar a los demás a hacer lo mismo"

Abraham Maslow

4.1.2. Cultura del error positivo vs Cultura del Castigo

Otro obstáculo para hacer un trabajo de calidad es la cultura del castigo, de la sanción. Las auditorías en SENATI, muchas veces sólo buscan no conformidades para sancionar y no para buscar la causa raíz, cuando lo conveniente sería fomentar la cultura del error positivo. La única forma de crecer y mejorar continuamente es creando un ambiente donde el experimentar nuevas formas, nuevos métodos, nuevos sistemas (y como en todo cambio nuevo se fracase, se equivoque y se cometan errores) no sea castigado.

Si el líder tiene baja autoestima tratará siempre de estar pendiente de los errores de los demás para castigarlos, buscarles sus defectos y así sentirse superior, haciéndoles sentirse menos a los que en verdad son superiores a él, en algo, sobre todo a los "diferentes", a los que no se adaptan, a los creativos, a los inconformes positivos.



Esto mata la capacidad de innovación, flexibilidad y cambio. Los líderes autoritarios y críticos nunca podrán gestionar el cambio pues crean una cultura del error negativo, donde los innovadores temen experimentar pues el ambiente de sanción mata la creatividad.

Peor aún, si se crean sistemas rígidos de normas y se mata la capacidad de iniciativa estableciendo reglas burocráticas y permisos excesivos para cambiar y experimentar.

4.1.3. Humildad por aprender vs Orgullo y falsa seguridad



Todo lo anterior se logrará si se destierra el orgullo y la falsa seguridad, para reemplazarla por la actitud de servicio y la humildad por aprender. El líder verdadero es humilde, tiene una actitud de servicio. No trata de sentirse superior a los demás por su poder, cargo, dinero, títulos, no trata de aparentar. Sino que el líder ha aprendido a re-crearse constantemente, deja sus conocimientos antiguos y llena nuevos siempre, escucha sugerencias, no se cree el que sabe más, sabe escuchar y alienta sugerencias.

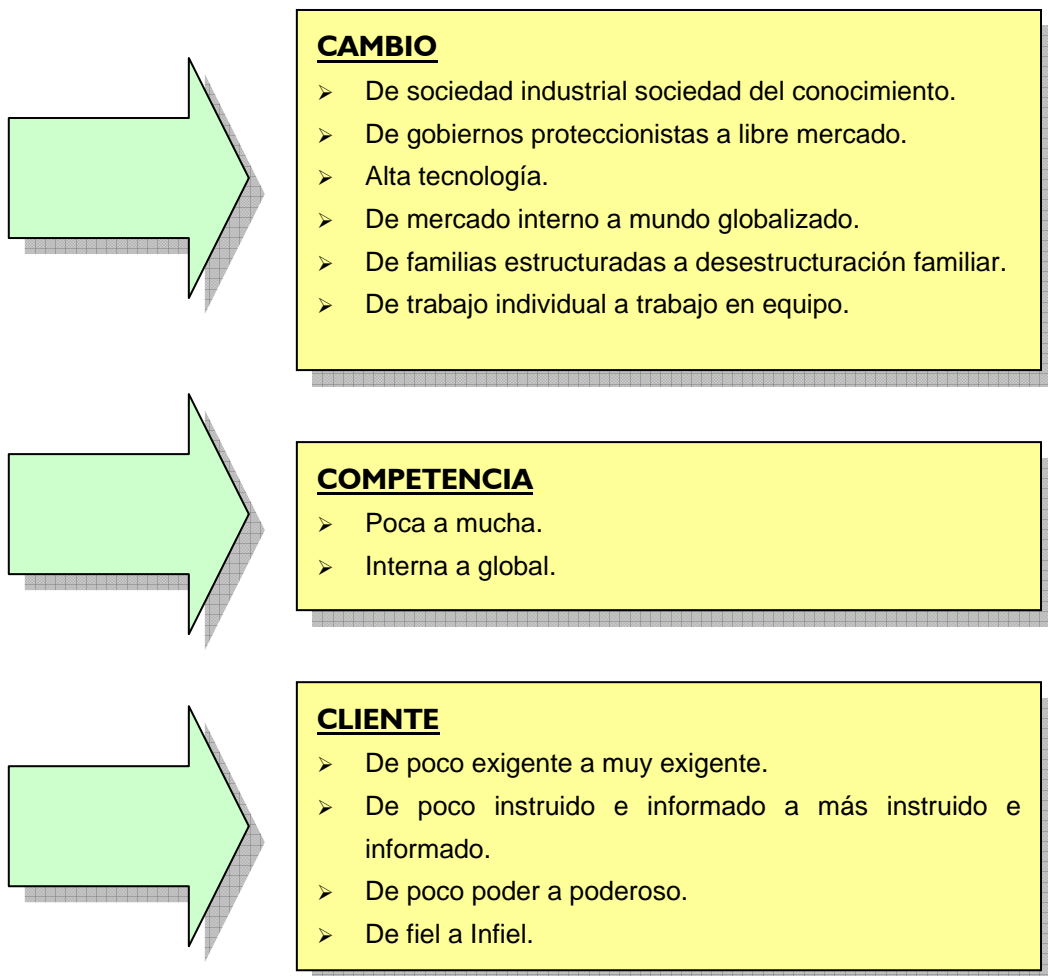
El líder acepta que otros son y pueden ser más o saber más que él y ésta es la condición fundamental para establecer relaciones sinérgicas con su equipo.

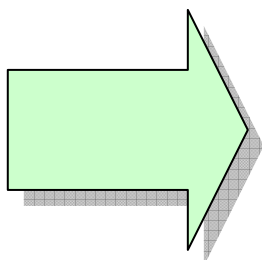
4.2. El entorno actual en el Perú y el mundo y cómo enfrentarlo exitosamente.

Al inicio de esta Unidad se señaló que el concepto de liderazgo está ligado a la historia y a la sociedad y con mayor razón en los tiempos actuales. Así en estos tiempos de globalización, el Perú no puede abstraerse sino que debe conocerlo y saber enfrentarlo exitosamente.

4.2.1. Las 4 “C” del Entorno Actual

De las múltiples características que identifican el entorno actual, resaltaremos algunas:





CRISIS

- De empresas estables a empresas que quiebran.
- De Familias estables a familias inestables.
- De seguridad a inseguridad.
- Desorientación.
- De planes a corto plazo a planes a largo plazo

4.2.2. Las 4 “C” para Enfrentarlas Exitosamente

Ahora que conoce el entorno actual, surge la pregunta ¿QUÉ HACER?

Se propone:

CREATIVIDAD

- Recreación constante.
- Desaprender lo aprendido.
- Flexibilidad Vs. Rigidez.
- Seguridad Vs. comodidad, rutina, burocracia, poco empowerment.
- Romper esquemas y estructuras que impiden rapidez, adaptación a los cambios, dar empowerment.
- Confianza y Círculos de calidad.



CONOCIMIENTOS

- Aprendizaje, capacitación, información permanente de lo que está pasando en mi entorno. “En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe” *Eric Hoffer*
- Diseñar sistemas de información gerencial eficaz y permanente.



CALIDAD

- Investigación constante de las necesidades del mercado y de los clientes.
- Sistemas de quejas y sugerencias.
- Crear vínculos permanentes con los clientes.
- Calidad en trabajo personal ejerciendo liderazgo.

COSTO/BENEFICIO

- Dar cada vez más por menos.
- Ser creativos para aumentar la calidad bajando los costos.
- Es la excelencia, exceder las expectativas.
- La actitud de servicio.

4.3. Cambio de hábitos: el secreto del líder



Hubo un tiempo en que el Perú fue una gran nación. Esta se basaba en la formación de 3 hábitos: Ama sua (HONESTIDAD), Ama quella (LABORIOSIDAD), Ama llulla (VERDAD), y el ayllu (la cooperación mutua, solidaria) existiendo un sistema social muy estricto de castigos y recompensas que fomentaba la formación de estos hábitos desde la niñez, (carácter social). El que no los cumplía no podía ser aceptado ni adaptarse al sistema social incaico. Fue este el secreto para llegar a ser una gran nación.

Pero este carácter social exitoso para nosotros fue abolido y reemplazado por uno al servicio de los intereses de los conquistadores extranjeros, un carácter social: sumiso, temeroso, dependiente, con una cultura del egoísmo y la competencia y ya no de la solidaridad; del ocio y ya no del trabajo; de la deshonestidad en lugar de la honestidad, de la mentira por la verdad.

Para "triunfar" en este nuevo contexto, era necesario ser mentiroso, explotador, ladrón, "vivo" (entiéndase según el dicho popular "el vivo vive del sonso y el sonso de su trabajo", es decir, el que tiene éxito aprovechándose, engañando o explotando al otro).

Y este obsoleto sistema que fomenta en los peruanos un carácter social al servicio de intereses extranjeros y no nacionales, no ha sido cambiado ¡en mas de 5 siglos!.

¿Cuáles son las características comunes del actual carácter social en la mayoría de peruanos?

- La impuntualidad.
- La irresponsabilidad.
- El ganar lo mas que se pueda no por esfuerzo y sacrificio, sino trabajando lo menos posible, la "viveza criolla", la cultura del "comechado", de "pepe el vivo".
- No somos ahorradores.
- No somos previsores.
- Somos consumistas, tenemos más pero no ahorramos.
- No invertimos, no pensamos en utilizar ese dinero para producir más sino en gastarlo en "necesidades ficticias" (creadas por el sistema financiero internacional), en "fiestas de consumo".

pepe el vivo



Es hora de que recuperemos los hábitos y valores que hicieron de nuestro país una gran nación:

- La previsión.
- El ahorro.
- La solidaridad.
- La verdad.
- El amor al trabajo.
- La honestidad.
- El afán de triunfo.

Por eso, la primera labor ahora, es trabajar en una revolución mental, una revolución de cambio de hábitos, desde nosotros, liderando nuestra vida para liderar a los demás. Éste es el secreto del líder.

Ahora, reflexione sobre estas ideas:

1. *¿Usted encuentra absurda la corrupción que hay en la policía?*
Solución: *¡Nunca soborne ni acepte sobornos!*
2. *¿Usted encuentra absurdo el enriquecimiento ilícito?*
Solución: *No lo admire, ¡repúdielo!*
3. *¿Usted encuentra absurda la cantidad de mendigos en los semáforos y/o en las calles y/o en cada esquina?*
Solución: *¡Nunca les dé NADA!. Dirija su ayuda solidaria directamente a los centros de su confianza.*
4. *¿Usted encuentra absurdo que haya revendedores para shows y espectáculos?*
Solución: *No les compre, aunque eso signifique perderse al evento.*
5. *¿Usted encuentra absurdo el tránsito en su ciudad?*
Solución: *Nunca cierre un cruce y estacione en los lugares habilitados.*
6. *¿Usted está indignado con el desempeño de sus representantes en la política?*
Solución: *Nunca más vote por ellos y haga correr la voz entre sus amigos acerca de su desaliento y los nombres de quiénes le decepcionan.*

Estamos pasando por una fase de falta de ciudadanía y patriotismo.

- *Necesitamos cambiar nuestro comportamiento para que podamos vivir en un país, donde tengamos el orgullo de decir: ¡YO SOY PERUANO!*
- *Estando quieto, usted. no contribuye con nada; por lo tanto, ¡no puede reclamar!*
- *Practique los puntos con los cuales usted concordó e intente practicar también aquellos con los cuales no concordó.*
- *Y sobretodo, divulgue este mensaje, pues así estará contribuyendo para un Perú mejor.*

¡Necesitamos mejorar nuestro país! ¡Empecemos por uno mismo!

¡Ejerza el liderazgo personal!

4.4. Líder y Liderazgo

4.4.1. Rompiendo paradigmas: ¿Qué significa ser un líder?

Es necesario hacernos esta pregunta ya que en estos tiempos este término está siendo muy usado en diferentes niveles e instituciones.



Un líder es aquella persona que mediante sus palabras y acciones es capaz de guiar a un grupo de personas, a cumplir un determinado objetivo.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, en un centro agrario, etc.).

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

El liderazgo no se limita al ámbito laboral

El liderazgo se ejerce en todos los medios en que nos desenvolvemos, no sólo en el laboral, sino también en el familiar, barrial, social, deportivo, etc. Y en nuestros diferentes roles: trabajador del SENATI, instructor, capacitador, novio, esposo, padre, hijo, etc.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, alcanzar los objetivos de la Formación Profesional, etc.).



Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en

la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

El líder es quien dirige un grupo pero no se deja ver en el grupo, he allí un buen líder, éste no es el que siempre sale haciendo bulla para que lo vean sino que es más humilde y en vez de mandar demuestra cómo se hace.



Asociado al concepto de Líderes se encuentra el de LIDERAZGO: Proceso o situación en el cual una persona en mérito a su capacidad real se encarga de resolver problemas cotidianos o extraordinarios en la vida de un grupo humano, encontrando seguidores que se hallan bajo su influjo.

El liderazgo se sustenta en un conjunto bastante grande de cualidades y habilidades que van desde el aspecto físico como la postura, timbre de voz y pasando por los valores personales, actitudes, simpatía, prestigio, conocimiento, sabiduría, etc.; todos ellos combinados de un modo determinado y en relación a una determinada situación o circunstancia favorecen su desarrollo.

Por otro lado debemos notar que en una empresa o grupo social el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable.

4.4.2. El Líder le da significado a la vida de sus seguidores

- * Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de servicio. El jefe ordena “aquí mando yo”, el Líder “aquí sirvo yo”. El jefe empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- * El jefe existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El jefe necesita imponerse con argumentos extensos, el líder da ejemplos entrañables.
- * El jefe inspira miedo, el Líder confianza. Al jefe se le teme, se le sonrío de frente y se le critica de espaldas. El Líder da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo.

- * El jefe castiga, el Líder corrige. El jefe busca al culpable cuando hay un error y sanciona, castiga, reprende. El Líder corrige pero comprende, busca las fallas para rehabilitar al caído.
- * El jefe da órdenes, el Líder trabaja hombro a hombro. El jefe asigna los deberes, observa y mira desde su lugar como se le obedece. El Líder da ejemplo, trabaja con y como los demás.
- * El jefe hace el trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse mas no fatigarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y trabajar.
- * El jefe sabe como se hacen las cosas, el Líder enseña como deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente.
- * El jefe dice “vaya”, el Líder dice “vamos”. El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma otros líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
- * El jefe llega a tiempo, el Líder llega adelantado. “Un pie delante del equipo, una mirada mas allá de los seguidores”. Es el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible....

El Liderazgo

El Liderazgo se gana.

La autoridad se asigna.

Liderazgo + Autoridad = Líder por excelencia

El poder del líder no lo da la organización, el poder del líder lo otorgan aquellos a quienes lidera.

4.4.3. El líder nace o se hace

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo.

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.



Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar.

Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios y cursos sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia.

También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

EL LIDERAZGO SE APRENDE siguiendo estos procesos

- Mediante TEORÍA Y CONCEPTOS a nivel cognitivo, mediante el estudio.**
- Mediante EJERCITACIÓN PRÁCTICA a nivel ejecutivo, pragmático, en el día a día.**
- Mediante la CRÍTICA Y EL FEEDBACK, a nivel evolutivo, de crecimiento.**

4.4.4. Tipos de Liderazgo

Ante la pregunta ¿Cuántos tipos de liderazgos hay?, las respuestas son muchas, muy variadas y diversas; los hay malos, exitosos y efectivos,

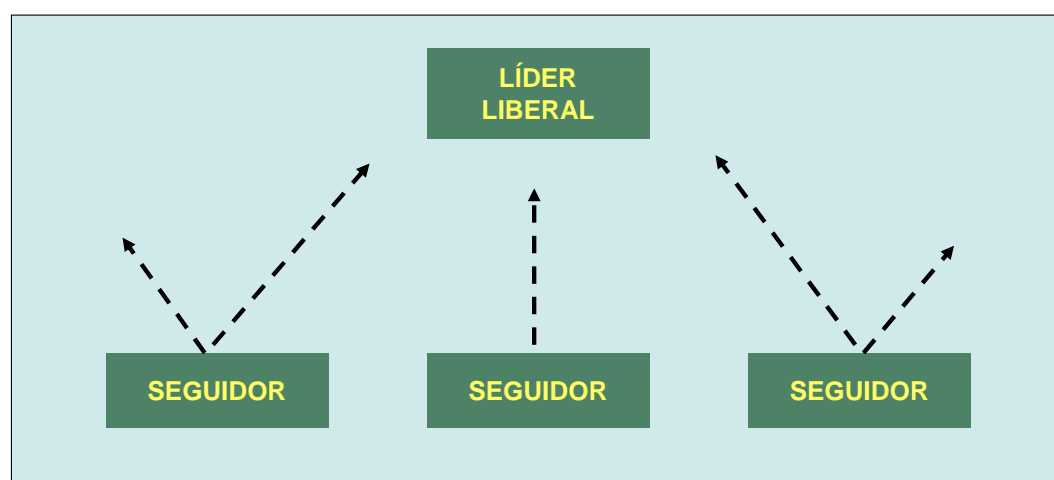
fastos y nefastos. Inclusive los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgos como tipos de líderes hay.

Para empezar mostraremos brevemente la teoría de Bernard Bass, reseñada por David Fischman, que considera tres tipos de liderazgo:



A.- LAISSEZ-FAIRE (dejar hacer) o del Liderazgo ausente

- Es cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente.
- No decide.
- No motiva.
- No ve más allá.
- No emplea ningún tipo de autoridad.
- Es el menos efectivo
- Analogía: Es un auto en neutro.



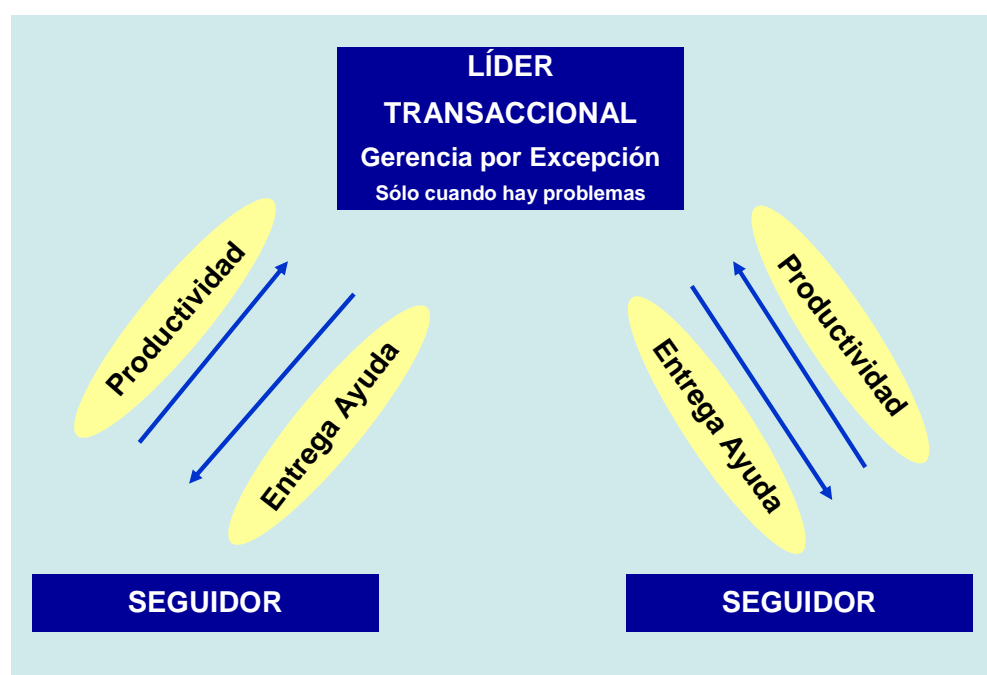
B.- LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- El líder ejecuta una transacción con su personal (Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio).
- Implica interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en el que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades.
- Es más efectivo que el liderazgo laissez-faire, pero no llega a ser el más óptimo.

Puede ser expresarse de dos maneras:

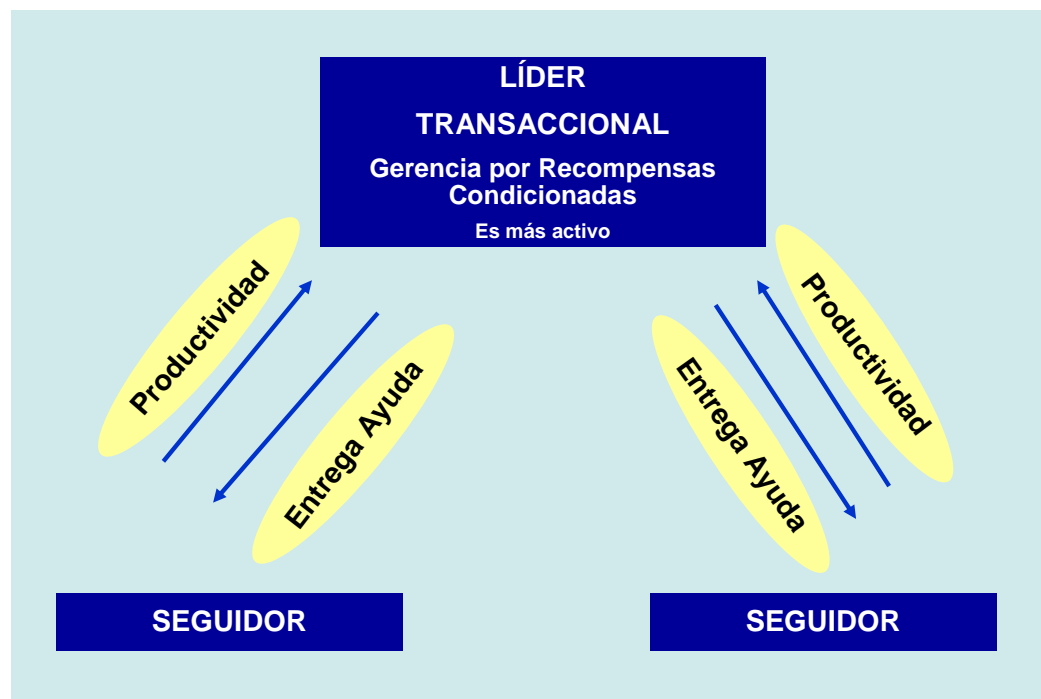
B.1. GERENCIA POR EXCEPCIÓN

- El líder sólo busca – pasiva o activamente - resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta.
- Realiza transacción con su personal únicamente cuando existe la necesidad.
- Entrega ayuda y recibe a cambio mayor productividad.
- A diferencia del líder laissez-faire (siempre ausente), permanece inactivo hasta que encuentra un problema que es necesario resolver.
- Está mucho más preocupado por cumplir los objetivos y las metas, que por las personas con las que trabaja.
- Piensan: “La gente trabaja y se motiva sola”, Si no me llaman, es porque no me necesitan”, La gente debe cumplir objetivos por su cuenta, para eso se les paga” y “A mí me pagan para resolver problemas”
- Analogía: Es un auto en primera.



B.2. GERENCIA POR RECOMPENSAS CONDICIONADAS

- El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas al desempeño.
- Es más efectivo que el anterior pero sigue siendo un intercambio egoísta, pues cada parte busca su propio beneficio.
- Analogía: Es un auto en segunda y tercera.



C.- LIDERAZGO TRANSFORMADOR

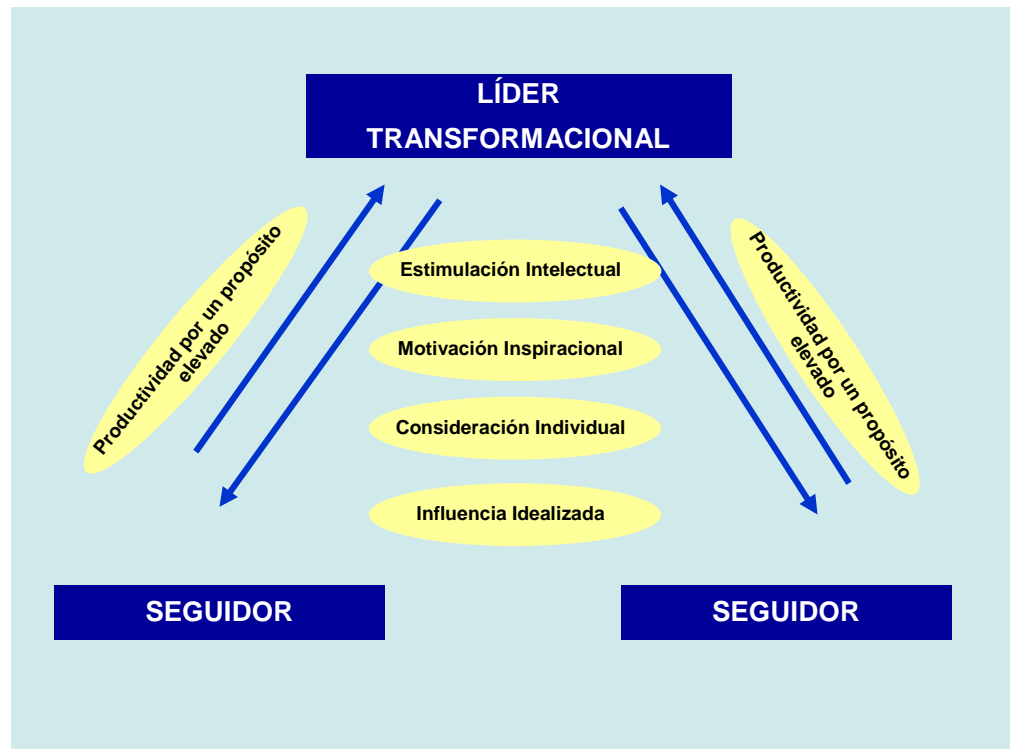
- El líder apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado.
- El líder eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándoles a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la empresa

Según Bass son cuatro acciones o prácticas que se deben llevar a cabo:

C.1. ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL: fomentar la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.

C.2 MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL: capacidad para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.

- C.3 CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL:** genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.
- C.4 INFLUENCIA IDEALIZADA:** captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el Líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él.



Este tipo de líder además de plantear los incentivos, expone a su personal lo siguiente:

“Los he convocado hoy día porque quiero plantearles una visión: Ser la mejor tienda por departamentos. No sólo en cuanto a las ventas, sino también en cuanto al servicio al cliente, a la calidad ofrecida y al clima laboral”.

Con esto busca que el trabajador esté motivado a recorrer el “kilómetro extra” al participar en una acción trascendente.

4.4.5. Tareas del Líder

- * Debe involucrar a otros en la búsqueda de un resultado: generar una visión compartida.
- * Debe adaptar su liderazgo a los cambios en la situación y en las personas.
- * Debe tomar decisiones.
- * Debe conducir al grupo al logro del objetivo.
- * Debe aprovechar el recurso humano para minimizar errores y lograr cambios en el menor tiempo posible.

DEGRADACIÓN DEL LIDERAZGO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

- ACCIONES DUBITATIVAS.**
- PÉRDIDA DE CONCIENCIA SITUACIONAL.**
- COMUNICACIONES IMPRECISAS, VAGAS.**

5. Resumen

1. Debemos trabajar en una REVOLUCIÓN DE CAMBIOS DE HÁBITOS porque éste es el primer secreto del Líder.
2. Aplicar las 4 “C” para enfrentar exitosamente el entorno actual: creatividad, conocimientos, calidad y costo/beneficio.
3. Líder es la persona capaz de guiar a un grupo de personas, a cumplir un determinado objetivo.
4. Los líderes son necesarios en todos los aspectos de la vida.
5. El líder puede ejercer un liderazgo positivo o negativo.
6. Todos podemos ser líderes, sin importar el nivel de nuestro puesto laboral.
7. Para ejercer un liderazgo positivo se requiere cultivar un conjunto de cualidades personales y profesionales.
8. No es lo mismo ser Jefe que ser Líder. Todo jefe debe buscar ser un Líder.
9. El líder nace, pero también se hace.
10. Los tipos de liderazgo según Bernard Bass son tres: Laissez Faire, Transaccional y Transformador.
11. Es necesario alcanzar primero el Liderazgo Personal porque el líder entiende y asume que primero debe ser señor de sí mismo y luego podrá ser señor de otros.

6. Glosario

CHIVO EXPIATORIO: Expresión utilizada para dar a entender la búsqueda de culpables por una acción determinada.

CÍRCULOS DE CALIDAD: Son equipos de trabajo de 08 a 10 empleados y supervisores que han compartido el área de responsabilidad y se reúnen regularmente para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de esos problemas, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

EMPOWERMENT: Estrategia de negocios que redistribuye el poder de las estructuras tradicionales jerárquicas a los individuos y equipos en todos los niveles de la organización. Es dar poder a los empleados.

FEEDBACK: Ver retroalimentación.

LÍDER: Es aquella persona que mediante sus palabras y acciones es capaz de guiar a un grupo de personas, a cumplir un determinado objetivo.

LIDERAZGO: Acción e influencia que ejerce un líder.

PARADIGMA: Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general en el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que “vemos” el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.” (Stephen COVEY. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, pág. 28).

RETROALIMENTACIÓN: Es la información que recibo de los demás acerca de mi forma de actuar, sobre todo de aspectos que yo desconozco de mi mismo.

7. Bibliografía

1. CORNEJO, Miguel Angel, “**Liderazgo de excelencia**”, Mexico D.F., Ed. Grad, 8va.ed., 1995
2. COVEY, R, “**Viviendo los 7 hábitos**”, Mexico D.F., Ed Grijalbo, 2000
3. FISCHMAN, David, “**El líder transformador**”, Lima, Ed. UPC – Orbis Ventures S.A.C., 2005
4. HEINMAN, Carmen, “**Liderazgo y trabajo en equipo**”, Lima, SENATI, 2003
5. SARAVIDA, Miguel, “**Liderazgo**”, Lima, SENATI, 2001
6. TARRILLO, Dany, CHACARA, Raúl, “**Liderazgo y trabajo en equipo**”, Lima, SENATI – Ministerio de Agricultura, 2005