



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## *LIDERAZGO*

Del 30 de Julio al 03 de Agosto de 2007

### **APUNTES GENERALES**

CI - 131

Instructor: Lic. José Manuel Salas Mancinas

F O N H A P O

Julio/Agosto de 2007

---

**INDICE**

<b>I.- Introducción</b>	<b>4</b>
<b>II.- Objetivo</b>	<b>5</b>
<b>1.- Definición de liderazgo</b>	<b>5</b>
<b>2.- Importancia del liderazgo</b>	<b>7</b>
<b>3.- Tendencias del liderazgo</b>	<b>7</b>
3.1.- Edad del liderazgo de conquista	7
3.2.- Edad del liderazgo comercial.	7
3.3.- Edad del liderazgo de organización	7
3.4.- Edad del liderazgo e innovación	7
3.5.- Edad del liderazgo de la información.	8
3.6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".	8
3.7.- Liderazgo Resonante	8
3.7.1.- El Líder Primal	8
3.7.2.- La Dimensión Primal	8
3.7.3.- El Circuito Abierto	9
3.7.4.- Contagio y Liderazgo	9
3.7.5.- La Risa y el Circuito Abierto	10
3.7.6.- La Persona Imán	10
3.7.7.- El Efecto de los estados de ánimo	10
3.7.8.- El secuestro emocional	10
3.7.9.- El liderazgo resonante	11
3.7.10.- El liderazgo discordante	11

---

<b>4.- Neuroanatomía del Liderazgo</b>	<b>11</b>
4.1.- Las cuatro Dimensiones de la Inteligencia Emocional	12
4.1.1.- Conciencia de uno mismo	13
4.1.2.- Autogestión	13
4.1.3.- Conciencia Social	14
4.1.4.- Gestión de las Relaciones	14
<b>5.- Estilos de liderazgo</b>	<b>17</b>
5.1.- El Visionario	18
5.2.- El Coaching	19
5.3.- El Afiliativo	19
5.4.- El Democrático	19
5.5.- El Timonel	20
5.6.- El Autoritario	20
<b>6.- Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo</b>	<b>21</b>
<b>7.- Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos</b>	<b>22</b>
<b>8.- Diferencias entre un jefe y líder</b>	<b>23</b>
<b>9.- Características de un líder</b>	<b>24</b>
<b>10- La autoridad para el liderazgo</b>	<b>24</b>
<b>11.- El líder frente a los cambios</b>	<b>25</b>
11.1.- Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio.	26
11.1.1.- Definición del cambio	26
11.1.2.- Implementación del cambio	26
11.1.3.- Sostenimiento activo del cambio.	26
<b>12.- Otras consideraciones sobre el líder</b>	<b>27</b>
<b>13.- Conclusión</b>	<b>30</b>
<b>14.- Recomendaciones</b>	<b>31</b>
<b>15.- Bibliografía</b>	<b>32</b>

---

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "**administración** " y "**liderazgo**" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

## OBJETIVO:

**BRINDAR A LOS PARTICIPANTES LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS QUE LE PERMITAN DESARROLLAR UN MEJOR LIDERAZGO, DÁNDOLES COMO RESULTADO UN MANEJO DE GRUPO EFECTIVO Y EFICIENTE**

### 1.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El LIDERAZGO es, ante todo, un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada. Como todo arte, tiene muchas facetas y es difícil de definir. La vida y el hombre pueden ser entendidos desde un número infinito de ángulos y nunca agotamos su estudio. Asimismo, el liderazgo es una actividad humana que tiene muchos ángulos.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**".

Para John W Gardner, "líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos [...] y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos" (Gardner, 1990). En otras palabras, es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica; logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución. La transmisión es esencial en el proceso de conducir a otros. Sin la comunicación efectiva el liderazgo no existe.

Las metas tienen un sentido de futuro y de elevación de lo cotidiano; sentido trascendente que dignifica a las personas y da una valoración superior a la conducta y entrega. Estos objetivos integran a los seguidores más allá de sus conflictos e intereses personales. El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de trascendencia, de promover una fuerza superior, sinérgica, que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

Liderazgo, en la concepción de John P. Kotter, "es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos" (Kotter, 1988). Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.

"Liderazgo es ser un agente de cambio" (Siliceo, 1992), un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana. En este "trabajo" modifica y crea mejores condiciones materiales y humanas; y se trasciende a través de la acción del *homo fabery* del *homo politicoon*.

En *dinámica de grupos*, Cartwright y Zander (1971) conciben al líder como aquel que, independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en un grupo para el logro de sus resultados. Todo grupo humano organizado tiene consciente o inconscientemente una serie de metas y una misión por alcanzar. El líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan las metas.

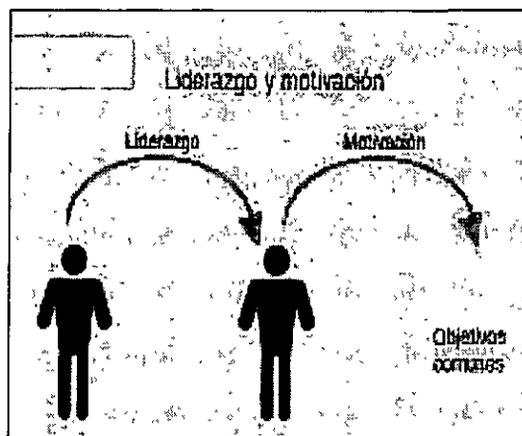
Líder, según Warren Bennis, es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las Visiones se concreten (Bennis 1985). Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las acciones de progreso y beneficio en el mañana.

**Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- ✚ En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- ✚ En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- ✚ El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- ✚ El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**Chiavenato, Idalberto** (1993), Destaca lo siguiente:

**"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"**.



---

## **2.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## **3.- TENDENCIAS DEL LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### **3.1.- Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **3.2.- Edad del liderazgo comercial.**

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **3.3.- Edad del liderazgo de organización.**

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **3.4.- Edad del liderazgo e innovación.**

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

### **3.5.- Edad del liderazgo de la información.**

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### **3.6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".**

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido de forma casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **3.7.- El líder resonante**

La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional. Es así que de los cometidos emocionales más fundamentales del liderazgo es el contribuir a encontrar sentido, tanto para uno mismo como para los demás, aun en medio del caos y la locura.

#### **3.7.1.- El liderazgo primal**

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Los grandes líderes saben manejar las emociones.

El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no sólo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.

#### **3.7.2.- La dimensión primal.**

La función emocional del líder es primal en las dos acepciones del término, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo.

Los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional. No cabe la menor duda de que fue su capacidad de persuasión la que llevó a los chamanes y a los caciques tribales a asumir su papel como primeros guías de la humanidad. En este sentido el líder es la persona que mejor sabe encausar las emociones de un determinado grupo.

Esta función esencialmente emocional, sigue siendo la principal tarea del líder en el ámbito de la organización moderna en cualquiera de sus niveles, desde la sala de juntas hasta el punto de venta.

### 3.7.3.- El circuito abierto.

Las razones que explican la importancia de las acciones del líder, se asientan en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan circuito abierto del sistema límbico (el centro cerebral que regula las emociones). Porque hay que decir que, mientras que los sistemas cerrados como el circulatorio, por ejemplo, son autorregulados e independientes del sistema circulatorio de las personas que nos rodean, los sistemas abiertos, por el contrario, se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende, en parte de las relaciones que establecemos con los demás.

Es esta dimensión la que posibilita que la madre acuda al rescate emocional de su hijo para aclarar su llanto o que el centinela de un grupo de primates dé la señal de alarma apenas percibe una amenaza.

Así es como los enamorados desencadenan en el cerebro de la persona amada la secreción de oxitocina que genera un sentimiento placentero de afecto. Esta interrelación fisiológica no se halla circunscrita a la relación amorosa, sino que invade todas las dimensiones de nuestra vida social, sintonizando automáticamente nuestras emociones con las de la persona con quien nos hallamos. Ello, evidentemente, también significa que las emociones de los demás influyen sobre nuestro funcionamiento fisiológico y, en consecuencia, sobre nuestras emociones.

Este es un sistema que se halla tan profundamente integrado en nuestro funcionamiento que opera de manera inconsciente. Una y otra vez, la investigación ha demostrado la existencia de este contagio emocional cuando las personas se hallan próximas, aun en ausencia de todo contacto verbal.

### 3.7.4.- Contagio y Liderazgo

Corresponde al líder añadir el ingrediente fundamental, porque todas las miradas convergen en él en busca de orientación emocional.

La observación minuciosa del funcionamiento del grupo pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el líder en el clima emocional colectivo. En este sentido, hay que subrayar que los líderes suelen hablar más y que sus palabras son escuchadas con más atención. También suelen ser los primeros en sacar a colación un determinado tema y los comentarios de los demás suelen referirse con más frecuencia a sus palabras que a lo que haya dicho cualquier otra persona. Esto es, precisamente, lo que confiere tanta importancia a su punto de vista y lo que le convierte en el "gestor del significado" de un grupo, al tiempo que proporciona pautas para que los demás interpreten y reaccionen emocionalmente ante una determinada situación. Sucede que los miembros del grupo suelen valorar muy positivamente la respuesta emocional del líder y en torno a ella articulan la suya, especialmente en el caso de situaciones ambiguas en las que los distintos miembros reaccionan de manera diferente. En cierto sentido, pues, podríamos concluir diciendo que el líder es la persona que determina, de manera explícita o implícita, la norma emocional del grupo.

Es importante mencionar que el liderazgo emocional no siempre se halla en manos del líder "oficial" del grupo. Cuando, por un motivo u otro, el líder carece de credibilidad, las personas buscan la orientación emocional de las personas en las que más confían y a las que más

respetan. No debemos olvidar, pues, que el líder de facto es la persona que modera las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado grupo.

### 3.7.5.- La risa y el circuito abierto

El estado de ánimo es el que acaba determinando la eficacia laboral y, en este sentido, el optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento.

Bien podríamos decir, desde una perspectiva neurológica, que la risa es la distancia más corta existente entre dos personas, porque sintonizan de inmediato sus sistemas límbicos, esta reacción involuntaria constituye la comunicación más directa posible entre las personas -una comunicación de cerebro a cerebro en la que el intelecto se limita a ser un mero espectador- y establece lo que podríamos denominar un "vínculo límbico". No debe sorprendernos, pues, que las personas que más confían en los demás sean las que se ríen con más facilidad y frecuencia, mientras que, por su parte, quienes desconfían o se encuentran a disgusto, ríen muy poco...si es que lo hacen.

La risa transmite un mensaje tranquilizador que garantiza que los implicados se hallan en la misma longitud de onda y se llevan bien. La risa, en suma, es un signo de confianza, distensión y una visión similar de las cosas y, cuando salpica una conversación garantiza que, por el momento, todo está bien.

### 3.7.6.- Las personas imán

Los líderes emocionales operan como una suerte de atraedores límbicos que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores, cuanto más abierto sea el líder -es decir, cuanto mejor exprese sus emociones- más rápidamente se producirá el contagio.

Los líderes que poseen este tipo de talento operan como una especie de imanes emocionales, las personas con más talento se sienten atraídas por los líderes emocionalmente inteligentes por el mero gusto de estar en su presencia. Por su parte, los líderes que emiten registros negativos -los líderes irritables, susceptibles, dominantes o fríos- parecen repeler a los demás. A diferencia de lo que ocurre con los líderes que tienden hacia los estados de ánimo. Negativos, los líderes optimistas y entusiastas suelen conservar más tiempo a sus empleados.

### 3.7.7.- Los efectos de los estados de ánimo

En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, fugaces y, en ocasiones, hasta perturbadoras, mientras que los estados de ánimo, por su parte, tienden a ser más suaves y duraderos y no suelen intervenir en el trabajo. Además, los episodios emocionales suelen tener cierta inercia que tiñe levemente durante un tiempo el estado de ánimo del grupo.

### 3.7.8.- El secuestro emocional

El arte emocional del liderazgo consiste en saber forzar la realidad laboral sin incomodar, por ello, innecesariamente a nadie. Una de las leyes más antiguas de la psicología afirma que, más allá de cierto nivel, la ansiedad y la preocupación acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales.

### 3.7.9.- El liderazgo resonante

El liderazgo resonante es el liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una Dirección emocionalmente positiva, también es fácil de advertir en el brillo e interés que se refleja en el rostro de los empleados.

El significado etimológico del término resonancia deriva de la palabra latina resonare, que significa resonar. Resonar significa "refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo", o más correctamente, "mediante vibración sincrónica".

Uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

Cuando, por el contrario, el líder carece de resonancia, sus subordinados se limitan a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismo. Y es que, a falta de la adecuada dosis de corazón, el líder puede saber mandar.... pero ignorar, no obstante, el modo de dirigir.

### 3.7.10.- El liderazgo discordante

El liderazgo disonante, es un tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocado en el resentimiento, el rencor y la rabia.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo.

En su acepción original, el término disonancia se refiere a un sonido desagradable y discordante. La disonancia implica falta de armonía. En este sentido, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

La disonancia, genera el Síndrome de Burnout (desgaste extremo del trabajador), desalienta a las personas y las obliga a cambiar de trabajo. La disonancia también tiene otro coste adicional, ya que quienes trabajan en ambientes emocionalmente nocivos acaban llevándose consigo a casa esta intoxicación, puesto que las hormonas del estrés liberadas durante una jornada de trabajo tóxica tardan muchas horas en desaparecer del torrente sanguíneo.

Los líderes disonantes son aquellos con los que nadie quiere trabajar. Los líderes que sólo despiertan emociones negativas acaban "quemando" a sus empleados. El lado oscuro de la ambición puede centrar excesivamente la atención del líder en sí mismo y llevarle a pasar por alto las preocupaciones de las personas que necesita para alcanzar sus objetivos, lo cual no hace sino generar una disonancia todavía mayor.

## 4.- Neuroanatomía del Liderazgo.

Desde una perspectiva neurofisiológica, la resonancia presupone la sincronización de los centros emocionales de las personas implicadas, una sincronización intercerebral que, como ya hemos dicho anteriormente, se ve notablemente favorecida por la risa.

No es necesario tener un gran sentido de la oportunidad ni un amplio repertorio de chistes para utilizar eficazmente el sentido del humor. Las bromas más sencillas pueden ayudarnos a esbozar una sonrisa o hacernos reír y convertirse así en un poderoso acicate emocional.

Independientemente de la tensión de la situación, los líderes más eficaces recurren con más frecuencia al sentido del humor, al tiempo que transmiten mensajes positivos que modulan el clima emocional de los presentes, aun cuando giren en torno a detalles tan áridos como las cláusulas de un contrato o la descripción de una determinada estrategia comercial.

Las competencias de la inteligencia emocional: los vehículos del liderazgo primal.

Las investigaciones han demostrado la existencia de una elevada correlación entre el sentido del humor de los líderes con más éxito y las distintas competencias de la inteligencia emocional que, constituyen los vehículos más adecuados par el desarrollo del liderazgo primal.

#### 4.1.- Las cuatro dimensiones de la Inteligencia Emocional

Es importante señalar que jamás se ha encontrado con ningún líder, por más sobresaliente que sea, que domine todas y cada una de las competencias de la inteligencia emocional. Los más eficaces de ellos suelen poseer una masa crítica de una media docena aproximadamente de competencias. Tampoco existe, además, ninguna fórmula fija para el liderazgo excelente, ya que existen muchos caminos que conducen a él y que los mejores líderes pueden presentar estilos personales muy diferentes. Los líderes eficaces poseen al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional.

### DOMINIO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS ASOCIADAS

**COMPETENCIA PERSONAL:** Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

<b>Dominios</b>	<b>Competencias</b>
1.- Conciencia de uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conciencia emocional de uno mismo</li> <li>➤ Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>➤ Confianza en uno mismo</li> <li>➤ Autocontrol emocional</li> <li>➤ Transparencia</li> <li>➤ Adaptabilidad</li> </ul>
2.- Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logro</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Optimismo</li> </ul>

**COMPETENCIA SOCIAL.** Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

### **Dominios**

### **Competencias**

3.- Conciencia social

- Empatía
- Conciencia de la Organización
- Servicio

4.- Gestión de las relaciones

- Liderazgo inspirado
- Influencia
- Desarrollo de los demás
- Catalizar el cambio
- Gestión de los conflictos
- Trabajo de equipo y colaboración

#### 4.1.1.- Conciencia de uno mismo

Esta consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivación. Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas, sinceras consigo mismas, con los demás y saben reírse de sus propias debilidades.

#### La suposición inteligente

La intuición es una habilidad que se deriva de la conciencia de uno mismo y que permite al líder recurrir no sólo a sus conocimientos técnicos, sino aplicar también su sabiduría de la vida a sus decisiones laborales.

Así pues, no es el área verbal del cerebro, sino la región que controla los sentimientos, la que proporciona el curso de acción más adecuado en el proceso de toma de decisiones.

#### 4.1.2.- La autogestión

La autogestión - la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos se deriva de la conciencia de uno mismo, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Si ignoramos lo que sentimos tendremos dificultades para gestionar nuestros sentimientos y nos hallaremos a su merced. Y aunque eso no resulte especialmente problemático en el caso de emociones positivas como el entusiasmo y el placer de afrontar un desafío, ningún líder puede permitirse el lujo de verse desbordado por emociones negativas como la frustración, la rabia, la ansiedad o el pánico.

Los impulsos emocionales negativos pueden llegar a ser abrumadores, puesto que ese es el modo que tiene el cerebro de obligarnos a prestar atención a una amenaza percibida.

La autogestión, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión de nuestros sentimientos. En este sentido, la autogestión posibilita la claridad mental y la concentración de energía que exige el liderazgo y mantiene a las emociones destructivas alejadas

de nuestro camino. Los líderes que poseen este tipo de autodominio encarnan el tipo de entusiasmo optimista que alienta la resonancia.

Difícilmente podrá el líder gestionar eficazmente las emociones de los demás si antes no hace lo mismo con las suyas propias. Así pues, el contagio emocional confiere a las emociones del líder una importancia que va más allá de lo privado y las proyecta al ámbito público.

La principal responsabilidad del líder, por último, consiste en controlar su propio estado mental. El significado original del término cool se remonta a la capacidad de los músicos del jazz afroamericanos para controlar su rabia ante el racismo y encauzarla de un modo que permitiera la expresión de un sentimiento muy profundo. Este es el tipo de habilidad que debe aprender el líder para gestionar sus sentimientos más perturbadores permitiendo, al mismo tiempo, la expresión plena de sus emociones positivas.

#### 4.1.3.- La conciencia social

Además de la conciencia de uno mismo y de la autogestión emocional, el liderazgo resonante requiere de la adecuada conciencia social. En su forma más básica, la capacidad de experimentar empatía se asienta en las neuronas que se dirigen y provienen de la amígdala y que nos permiten interpretar la emoción que se expresa en el rostro y la voz de otra persona y permanecer en sintonía con ella. Estos circuitos envían una corriente continua de mensajes a la zona prefrontal y regiones asociadas que nos permiten ajustar con más detalle lo que diremos o haremos a continuación.

Los líderes que expresan sus emociones con convicción parecen irradiar la resonancia de manera natural, porque sus emociones son sinceras y están arraigadas en valores profundos.

La conciencia social -especialmente la empatía- resulta esencial para que su líder lleve a cabo su tarea fundamental que, consiste en promover la resonancia. El líder que carece de empatía, se hallará inconscientemente tan desconectado de los demás que sus palabras y acciones desencadenarán sus reacciones negativas.

#### 4.1.4.- Gestión de las relaciones

La tríada formada por la conciencia de uno mismo, la autogestión y la conciencia social convergen en la gestión de las relaciones, la última de las dimensiones de la inteligencia emocional, que incluye las herramientas más patentes del liderazgo, como la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración. Esta es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás para lo cual, evidentemente, es preciso que el líder sea consciente de sus propias emociones y sea capaz también de sintonizar empáticamente con sus subordinados.

Cuando un líder actúa de manera insincera o manipuladora, por ejemplo, el radar emocional de sus seguidores no tardará en advertir la falsedad y les llevará a desconfiar de él. El arte de gestionar adecuadamente las relaciones, pues, se asienta en la autenticidad, en la acción que se halla estrechamente conectada con los sentimientos verdaderos. Para que un líder gestione adecuadamente las relaciones que le permiten alentar la resonancia, antes debe establecer contacto con su propia visión y valores, estabilizar sus emociones en un registro positivo y sintonizar luego con las emociones del grupo.

Sin embargo, la gestión de las relaciones no resulta tan sencilla como parece a simple vista. No se trata tan solo de una cuestión de amabilidad, sino de un tipo de amabilidad que cumple con

una función muy precisa: movilizar a las personas en la dirección adecuada, ya se trate de llegar a un acuerdo sobre una determinada estrategia de marketing o despertar el entusiasmo en torno a un nuevo proyecto.

La capacidad de inspirar y movilizar a los demás constituye uno de los ingredientes fundamentales del liderazgo. Los líderes realmente inspiradores saben mantener el interés de sus trabajadores en torno a la misión común.

En la medida en que las funciones del liderazgo se tornan más complejas y requieren de mayor colaboración, las habilidades interpersonales adquieren cada vez más importancia, estas habilidades permiten que los líderes pongan su inteligencia emocional al servicio de su trabajo.

## **LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO**

### **CONCIENCIA DE UNO MISMO**

- *Conciencia emocional de uno mismo.* Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.
- *Valoración adecuada de uno mismo.* Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el feedback constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.
- *Confianza en uno mismo.* El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas.

Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

### **AUTOGESTIÓN**

- *Autocontrol.* Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional sabe gestionar y encausar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.
- *Transparencia.* Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

- **Adaptabilidad.** Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.
- **Logro.** Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo -y enseñando- el modo de hacer mejor las cosas.
- **Iniciativa.** Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia -es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.
- **Optimismo.** Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la \*botella medio llena\* les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

## CONCIENCIA SOCIAL

- **Empatía.** Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar -aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.
- **Conciencia organizativa.** Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.
- **Servicio.** Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

## GESTIÓN DE LAS RELACIONES.

- **Inspiración.** Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.

- *Influencia.* Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.
- *Desarrollo personal de los demás.* Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales.
- *Catalizar el cambio.* Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el *statu quo* y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.
- *Gestión de los conflictos.* Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de toda las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encausar la energía en la dirección del ideal compartido.
- *Trabajo en equipo y colaboración.* Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el *esprit de corps*. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

## 5.- ESTILOS DE LIDERAZGO

La resonancia no es el mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos del liderazgo. Los mejores líderes -que también son los más eficaces- son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo.

Cuatro de esos estilos (El Visionario, El Caching, El Afiliativo y El Democrático) alientan la resonancia que promueve el rendimiento, mientras que los otros dos ( El Timonel y El Autoritario) son útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse, como veremos, con cierta cautela.

Los líderes más eficaces no se circunscriben a un determinado estilo, sino que recurren -en distinta medida- a varios de ellos en función de las circunstancias.

EL VISIONARIO      EL COACHING      EL AFILIATIVO      EL DEMOCRÁTICO



EL TIMONEL

EL AUTORITARIO



### 5.1.- El líder visionario

El líder visionario determina la Dirección que debe seguir el grupo, no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados. Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporciona a los empleados una visión concreta de lo que se espera de ellos. Por su parte, la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el comportamiento del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.

Otra de las ventajas adicionales del liderazgo visionario es la de impedir la fuga de los buenos empleados. Y es que el trabajador que comparte los valores, los objetivos y la misión de la empresa tiene muy pocos motivos para cambiar de organismo.

El estilo visionario se asienta fundamentalmente en el liderazgo inspirado. Al utilizar la inspiración junto a la tríada de la confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía, esta modalidad de liderazgo articula una visión significativa que permite sintonizar con los valores de sus empleados. De hecho, es su misma creencia en la visión la que les permite dirigirles. Por su parte, las competencias que más favorecen la transformación son la confianza en uno mismo y la capacidad de catalizar los cambios.

## 5.2.- El coaching

El coaching no se centra tanto en el logro de objetivos como en el desarrollo personal y, en este sentido, suele ser muy bien recibido y proporcionar muy buenos resultados, con independencia del resto de estilos empleados por el líder. El liderazgo capacitador permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza. Además, el vínculo establecido por el coaching permite que los empleados presten una mayor atención al feedback que se les ofrece sobre su rendimiento, considerándolo como un indicador que no sólo sirve a los intereses del Jefe.

El buen coach sabe transmitir su creencia en la posibilidad de desarrollo, la capacidad de las personas y la consiguiente expectativa de que pueden mejorar su trabajo. El mensaje que suelen comunicar tácitamente es el siguiente: "yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí".

## 5.3.- El afiliativo

El hecho de compartir abiertamente las emociones constituye uno de los rasgos distintivos del estilo del liderazgo afiliativo. Este tipo de líderes tienden a valorar a las personas y sus sentimientos subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas y objetivos. Son personas que se esfuerzan en satisfacer a los demás, alentar la armonía y promover la resonancia del equipo.

Aunque un tanto limitado como motivador directo del rendimiento, el estilo afiliativo tiene un impacto muy positivo en el clima de un grupo y sus efectos potenciadores sólo se ven superados por los estilos visionarios y coaching. Al reconocer a sus empleados como personas y al ofrecerles su apoyo emocional en los momentos críticos de su vida personal, este tipo de líderes fortalecen las relaciones y alientan la fidelidad de los trabajadores.

Aunque su impacto positivo le convierte en promotor de la resonancia en cualquier tipo de climas, lo más adecuado es aplicarlo en aquellos casos en que se trata de aumentar la armonía del equipo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en el seno de una organización.

El liderazgo afiliativo ilustra a la perfección la competencia de la colaboración. Este tipo de líderes están fundamentalmente interesados en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados.

La alianza entre el estilo visionario y el enfoque afectuoso del líder afiliativo constituye una combinación muy potente.

## 5.4.- El democrático

El mejor ámbito de aplicación de este estilo de liderazgo tiene lugar cuando el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas de sus empleados más capaces.

Cuando un líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerla en marcha.

El liderazgo democrático se asienta en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: El trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia. Este tipo de líderes transmite la sensación de estar realmente interesados en conocer los pensamientos y las

preocupaciones de sus empleados. Son excelentes colaboradores y, más que líderes jerárquicos, parecen miembros destacados del equipo que saben gestionar los conflictos y limar las asperezas, contribuyendo así a potenciar la armonía de grupo.

La empatía también desempeña un papel muy importante en el liderazgo democrático, sobre todo cuando el grupo es muy heterogéneo y, recíprocamente, en su ausencia, el líder es más proclive a cometer errores.

#### 5.5.- El timonel

Los líderes que, alientan la excelencia de sus empleados al tiempo que lo ejemplifican con su conducta ilustran perfectamente este estilo de liderazgo. Se trata de una modalidad de liderazgo que puede resultar sumamente útil, sobre todo en los ámbitos técnicos o entre profesionales muy experimentados; un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial. Asimismo, este estilo de liderazgo (al que, en ocasiones, también se denomina imitativo) también puede proporcionar excelentes resultados en aquellos casos en que los integrantes de un equipo se sientan muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección. Y es que, cuando se dispone de un buen equipo, el líder timonel no tiene dificultad alguna en lograr que el trabajo se realice a tiempo o incluso antes de la fecha prevista.

La necesidad de utilizar con moderación el estilo timonel.

La obsesión de este tipo de líder por hacer las cosas mejor y más rápidamente le lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo, con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso de que no estén a la altura de las circunstancias, se apresta a resolver personalmente los problemas. El uso inadecuado del estilo timonel puede acabar degenerando fácilmente en opresión. Son muchas las ocasiones en que estos líderes están tan absortos en sus objetivos que se desentienden de las personas que deberían ayudarles a alcanzarlos, situaciones que evidentemente, termina provocando una gran disonancia.

#### 5.6.- El autoritario

Este tipo de líderes se atiene al lema "hazlo porque lo digo yo" y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestar en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlos escrupulosamente todo. En consecuencia, el feedback que proporcionan sobre el rendimiento se centra inevitablemente y exclusivamente en lo que se ha hecho mal. Este estilo de liderazgo es llamado en ocasiones coercitivo.

El líder autoritario rara vez utiliza la alabanza y no duda en criticar abiertamente a sus subordinados, con lo cual erosiona tanto su estado de ánimo como el orgullo y satisfacción con que viven su trabajo.

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante en el repertorio de recursos del líder emocionalmente inteligente. Es importante mencionar que en este sentido, el estilo coercitivo resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. Lo mismo sucede cuando hay que afrontar alguna emergencia, como un incendio, un huracán etc. situaciones, todas ellas, en que el líder autoritario puede proporcionar una orientación clara en medio del caos.

---

Este estilo también se revela útil cuando han fracasado las demás tentativas de tratar con empleados problemáticos.

El principal peligro que acecha al líder coercitivo se asienta en la falta de conciencia de sí mismo que impide el autocontrol emocional. Y es que los líderes que no saben gestionar adecuadamente su enojo y lo expresan con aversión o desprecio suelen provocar un efecto devastador en el estado de ánimo de sus subordinados.

Lo peor de todo, sin embargo, tiene lugar cuando el ataque descontrolado del líder autoritario va de la mano de la falta de empatía, en cuyo caso entra en una espiral frenética que le lleva a impartir orden tras orden, sin tener en cuenta las reacciones de sus subordinados.

El estilo autoritario requiere que el líder "se enfade con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno y por la razón correcta". Aristóteles.

Recordemos que la firmeza puede resultar sumamente interesante pero, cuando su única herramienta es un martillo, andará dando martillazos a diestra y siniestra.

## **6.- FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.**

**7.- Diferencias entre los Directores de Grupo y los Líderes de Equipos**

<b>DIRECTORES DE GRUPO</b>	<b>LÍDERES DE EQUIPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> <li>➤ Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</li> <li>➤ Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> <li>➤ Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li> <li>➤ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li> <li>➤ Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</li> <li>➤ Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> <li>➤ En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>➤ Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>➤ Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</li> <li>➤ Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li> <li>➤ Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> <li>➤ Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> <li>➤ Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> <li>➤ Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</li> <li>➤ Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>

**8.- DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y EL LÍDER:**

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe por la autoridad.</li> <li>➤ Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>➤ Inspira miedo.</li> <li>➤ Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>➤ Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>➤ Maneja a las personas como fichas.</li> <li>➤ Lleg a tiempo.</li> <li>➤ Asigna las tareas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe por la buena voluntad.</li> <li>➤ Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>➤ Inspira confianza.</li> <li>➤ Enseña como hacer las cosas.</li> <li>➤ Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>➤ No trata a las personas como cosas.</li> <li>➤ Lleg a antes.</li> <li>➤ Da el ejemplo.</li> </ul>

**LA REJILLA ADMINISTRATIVA**

Uno de los enfoque mas reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

**DIMENSIONES DE LA REJILLA**

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La " preocupación por la producción " incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

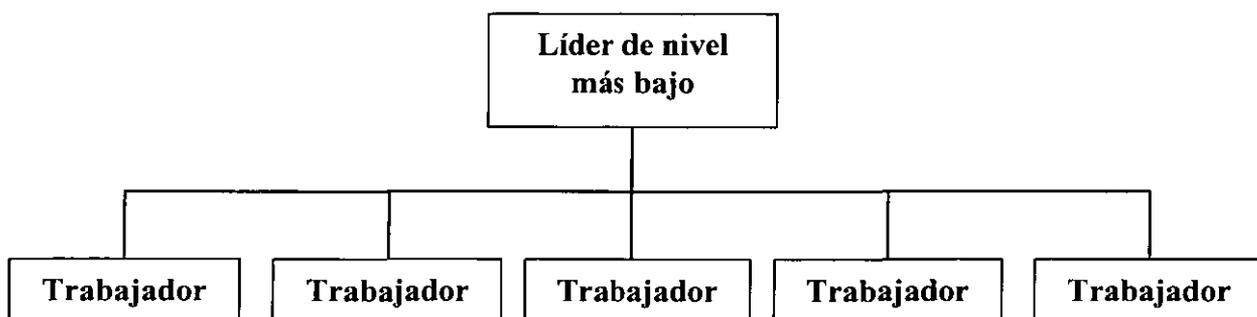
## 9.- CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc. ).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

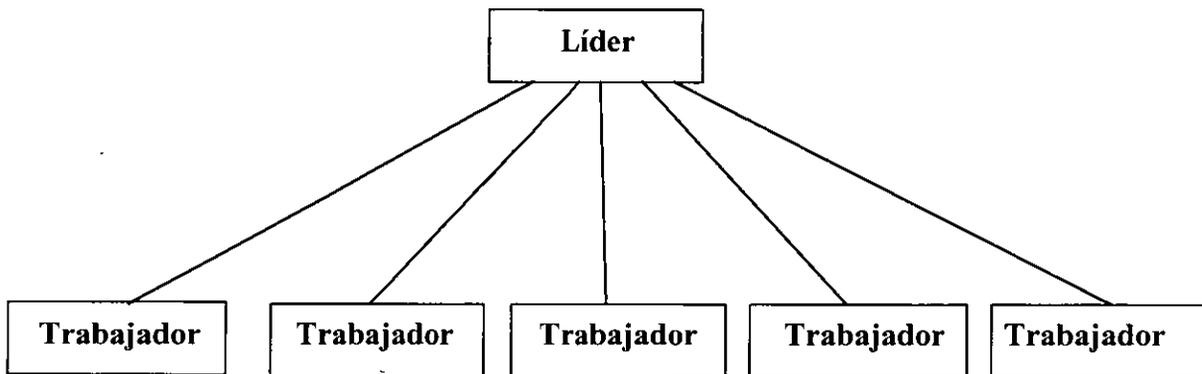
## 10.- LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subordinados. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.



**Figura 1** Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

Según esta teoría, el líder supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. (ver figura 1.). El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes *son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores*. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba (ver figura 2).



**Figura 2** Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

## 11.- EL LIDER FRENTE A LOS CAMBIOS

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

## 11.1.- Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio.

### 11.1.1.- Definición del cambio

Es la etapa de la concepción del cambio. Requiere conocimiento, imaginación y método concentrados en una persona. La persona es el líder, el directivo que, teniendo el poder para promover el cambio, ha llegado a una convicción íntima sobre su necesidad y ha asumido los costos tangibles e intangibles de la decisión.

En esta etapa los focos de la dinámica del proceso son la visión, la sensibilidad y la consistencia.

### 11.1.2.- Implementación del cambio

Luego del reconocimiento y la definición del cambio, debemos concentrar nuestros sentimientos e ideas en la difícil pero fascinante etapa de los hechos. Pasamos, entonces de la ruptura estratégica al terreno de la ruptura del cambio.

traslación del "sueño" de unos pocos a la realidad de una institución.

Los focos en la dinámica del proceso durante la implementación del cambio se desplazan hacia la determinación, la viabilidad y la persistencia.

La **determinación** es la contracara de la visión. Juntas constituyen las condiciones del conductor. La determinación es el coraje del líder para asumir los costos del cambio, y a la vez, la fuerza para llevarlo adelante, pese a todos los problemas. Para ser efectiva la determinación debe ser movilizadora, debe transmitirse en una forma tal que los demás la crean, la entiendan, la incorporen en su propia actitud.

La **viabilidad** del proceso de cambio tiene varios componentes aislables pero que, en la práctica, actúan entrelazados con la determinación y la persistencia. Ellos son los compromisos, las competencias, la versatilidad y el foco.

En el **compromiso** lo que se debe tener en cuenta es que el sueño de pocos de crear un cambio se traslade al deseo de todo el equipo de trabajo que lo debe llevar a cabo.

Las **competencias** hacen a las capacidades concretas para implementar los nuevos procesos o los cambios en los existentes. Nadie puede hacer lo que no sabe.

La **versatilidad** no es inconstancia sino flexibilidad ante las cambiantes realidades externas e internas a la institución y/o equipo de trabajo. Involucra también el poder de anticipación.

### 11.1.3.- Sostenimiento activo del cambio.

Implica pasar de cambios puntuales a un "estado de cambio" donde el equipo se encuentra preparado para asumir los cambios como un proceso permanente.

En esta etapa los focos de la dinámica del proceso son el equilibrio de los compromisos, el monitoreo, y la plasticidad.

## 12.- OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDERE

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

### SER LÍDER

#### VENTAJAS

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se esta actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a otros directrices
- Se da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- La persona líder construye el ser persona.

#### DESVENTAJAS

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
- Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

### ENFOQUES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes

perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

## ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

## DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

**Poder otorgado por el puesto.** Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

**Estructura de las tareas.** Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo.

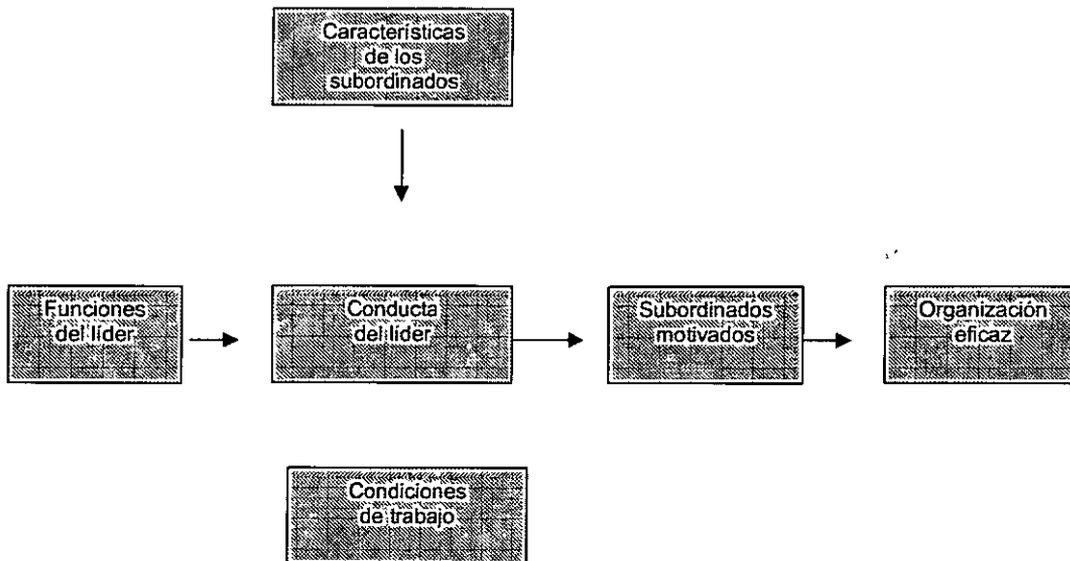
**Relaciones líder-miembros.** Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que a punta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas

desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

### ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO



En la conducta propia *del liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El *liderazgo instrumental* ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

- 1) Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.

- 2) favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

### LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

### 13.- CONCLUSIÓN

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

#### 14.- RECOMENDACIONES

- ♣ Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.
- ♣ El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino óptimas.
- ♣ Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- ♣ El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.
- ♣ Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Sallenave, Jean-Paul. **La Gerencia Integral** – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia.
2. Harold Koontz, Heinz Weihrich. **Administración – Una perspectiva global – 11a Edición.** Mc Graw Hill.
3. Bennis, W. y B. Nanus: **"Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz"**. Norma, Colombia. 1995
4. Bennis, Warren: **Como llegar a ser Líder.**- Editorial Norma 1990
5. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. **El nuevo grid gerencial** Editorial Diana 1980
6. COVEY, Stephen R. **Los siete hábitos de la gente altamente eficaz** Editorial Paidós México. 1990.
7. CROSBY, Philip B. **El arte de motivar a los demás** Editorial Mc Graw-Hill 1988..
8. Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi: **"El líder ejecutivo al minuto"**. Ediciones Griljalbo, Barcelona. 1990
9. Freeman, Edward. **"Administración"** Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.
10. Circulo de Lectores. **Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo.** Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984.
11. **Diccionario de la Lengua Española.** (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
12. Badair, John: **Líderes, no jefes.** Bogotá: Legis. 1990.