

Unidad Didáctica V

Introducción

CASO.

*En este tema hemos decidido utilizar como CASO un ejemplo real. Para tratar del liderazgo os vamos a hablar de un empresario amigo nuestro, se llama **Antonio Jiménez** yes un líder nato. Se lanzó a montar su empresa en una ciudad que no era la suya, y sólo le avalaban sus amigos, su experiencia y su ilusión en el proyecto ("Se va a dar" repetía a los incrédulos que inicialmente planteaban dudas sobre su proyecto). Es una persona encantadora que sabe convencer y hacer felices a sus trabajadores y a sus clientes. Todos reciben una parte de su energía que les hace sentir la empresa como algo propio.*

Ha conseguido que cada trabajador asuma su responsabilidad, dejándoles libertad de actuación y exigiéndoles compromiso, creatividad y entrega al trabajo. Todos se sienten parte de un mismo engranaje, de un equipo.

No tiene estudios (oficiales) pero su carrera profesional ha sido siempre ascendente. Continúa manteniendo contacto con muchos de sus jefes anteriores, incluso cobra por dar consejos sobre organización a su última jefa, actuando como un coach, un mentor.

Es una persona creativa, original, diferente y divertida.

CITAS PARA PENSAR

"El destino más elevado de un ser humano es servir más que gobernar".

Albert Einstein.

"Algunos hombres observan el mundo y se preguntan "¿por qué?". Otros hombres observan el mundo y se preguntan "¿por qué no?".

George Bernard Shaw.

"Sólo aquellos que se arriesgan a ir muy lejos saben lo lejos que pueden ir".

T.S. Eliot



¿Qué es un líder?

¿Qué hace que algunas personas sean **obedecidas** e **imitadas** aparentemente sin ningún esfuerzo?

¿El líder **nace o se hace**?

¿Cuáles son las **cualidades** que tienen los líderes?

¿Son **necesarios** los jefes?

¿Todos los jefes son líderes?

¿Por qué unos jefes son apreciados por sus subordinados y otros son temidos o incluso odiados?

¿Por qué hay gente que se impone por la **fuerza**, por el cargo que ocupa o por sus gritos y amenazas?

¿Puede el mal ejercicio del poder enturbiar el ambiente laboral?

¿Por qué hay trabajadores que aceptan puestos de trabajo por la reputación de la empresa pero los dejan por los directivos?

¿Puede un directivo influir en la **productividad** de los trabajadores a su cargo?



¿Y tú? ¿Reúnes las cualidades para ser un buen jefe?

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Definición de líder

Centrándonos en la etimología de la palabra inglesa "**lead**" o "**leader**", encontramos múltiples acepciones, entre las que destacan:

- conducir,
- guiar,
- dirigir,
- cabeza,
- dirigente,
- conductor... o jefe

"Lead" deriva de un antiguo término sajón que significa "sendero o camino".

Definiremos el **liderazgo** como el **proceso de influencia en otros para encauzar sus esfuerzos hacia el logro de una meta**.



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

¿Por qué se obedece?

A lo largo de la historia se observa que la **autoridad** puede tener diferentes orígenes: la tradición, el carisma, la coacción, la propiedad, el contrato...

- **La tradición:** unas personas son jefes porque así ha sido desde siempre; esto ha ocurrido con los reyes, en las monarquías.
- **El carisma:** el prestigio personal de una persona infunde respeto en los demás. La Historia está llena de personajes carismáticos como Napoleón o Hitler.
- **La coacción:** el miedo hace que unos obedezcan a otros, esto sucede por ejemplo en las dictaduras.
- **La propiedad:** el detentar el poder económico determina la obediencia de los demás. Piensa por ejemplo en el poder de las multinacionales, en el poder de los señores feudales...
- **El contrato:** como acuerdo en el que dos personas libremente acuerdan que una parte podrá exigir obediencia de la otra. Así por ejemplo, en el contrato de trabajo el trabajador está sometido al poder de dirección del empresario.



SABÍAS QUE...

Alejandro Magno (356 a.C.-323 a.C.) fue rey a los 20 años, desde Macedonia unió toda Grecia, conquistó Asia Menor, Egipto, Mesopotamia, Persia, Afganistán... dominando el noventa por ciento del mundo conocido. Batalló durante más de una década, recorrió 35.000 kilómetros, fundó decenas de ciudades y triunfó en 70



batallas sin sufrir ni una sola derrota. Conocía el nombre de 10.000 de sus soldados. Murió un mes antes de cumplir 33 años, en la cima de su gloria, transformando la historia para siempre.

Su coach (entrenador) fue Aristóteles. Mary Renault biógrafa dice:

"Seguramente la ardiente imaginación de Alejandro encontró en él a un intérprete y a un guía". Alejandro aprendió de Aristóteles:

El amor al honor, a tener un noble ideal ("debes ser lo que deseas parecer"): ganó una enorme confianza en sí mismo, equiparable a su genio y fuerza de voluntad.

A valorar la importancia de la amistad: tuvo muchos amigos que estuvieron unidos a él de por vida. Siempre dirigió desde el frente, dando ejemplo, como un soldado. Formó un gran equipo, supo compensarles, hacerles crecer y juntos conquistaron el mundo.

El pensamiento inductivo. Venció a la armada persa desde tierra, eliminando sus fuentes de agua potable. Derrotó al ejército indio, mucho más numeroso que el suyo, disparando sus flechas a los ojos de los elefantes.

Utilizó el simbolismo como pocos: se consideraba un libertador no un conquistador.

Alejandro Magno es un gran ejemplo histórico de que el liderazgo no se enseña, pero bien se puede aprender.

Si te interesa su biografía, hay libros muy interesantes sobre su vida, pero también puedes ver la película "Alejandro Magno" dirigida en el 2004 por Oliver Stone.

Para saber más:

En el siguiente enlace de la revista "Emprendedores" podrás encontrar algunos ejemplos de líderes en el mundo de la empresa.

Ejemplos de líderes en el mundo empresarial

http://www.emprendedores.orange.es/emprendedores/lideres/index_1.html [versión en cache]

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Características del líder

CASO:

Antonio confía en sí mismo, en su proyecto y en sus colaboradores. Se recicla continuamente: hace cursos, viaja, lee revistas especializadas, aprende de la experiencia de otras empresas... Cuida mucho la selección de su equipo, su formación y su reciclaje y está continuamente motivándolo y fomentando su creatividad y su participación en la gestión de la empresa. En sus negociaciones con el banco, los proveedores, los trabajadores... intenta que todos salgan ganando...

Realiza reuniones periódicas con sus trabajadores, porque afirma que la comunicación es la clave de su éxito. Un día lo vi paseando en una hora laboral con un trabajador; al preguntarle más tarde que qué hacían, me dijo que lo había sacado de la empresa porque lo veía cansado y que dar un paseo y echar un rato de charla era una buena forma de despejarlo.



Vamos a destacar en este apartado algunas de las características que definen a un líder:

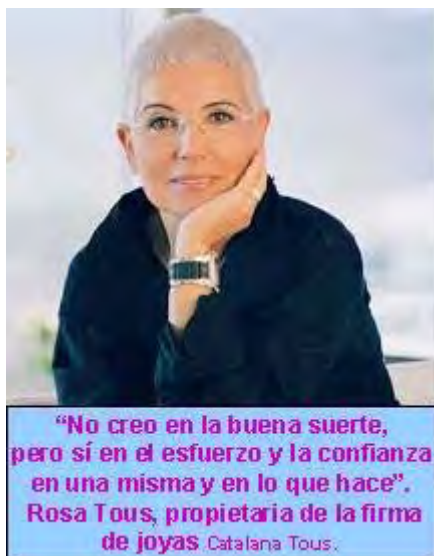
- **Le gusta su trabajo**, se identifica con los valores de la compañía y los personaliza.
- **Confianza** en sí mismo y en los demás miembros del grupo. Transmite confianza.
- **Aprende continuamente**. Tiene conocimientos técnicos y de las nuevas tecnologías y se preocupa de la formación de sus subordinados.
- Tiene visión de futuro. Es un **visionario**, con capacidad de anticipación comprometido con el reto de incrementar el valor de su compañía.
- Es **flexible**, de forma que un líder actúa como tal en un grupo en concreto,



adquiriendo características específicas según el grupo. **Se adapta a los cambios.**

Se ejercita para la autorrenovación. Tiene capacidad para canalizar el cambio, adaptándose a las cambiantes circunstancias.

- Sabe elegir y dirigir a sus **colaboradores**, seducirlos profesionalmente y proporcionarles escenarios donde desarrollar sus habilidades. Se rodea de gente más inteligente o más especialista que ellos. Tienen talento especial para descubrir y resaltar el talento de los demás.
- Es **sinérgico**, capaz de aprovechar todo el potencial de sus trabajadores
- Sabe **delegar**, es decir, proporciona autoridad a sus colaboradores para que desarrollen las funciones que les son asignadas, confía en ellos, comparte la responsabilidad y establece los mecanismos de control necesarios.



Una **reflexión**: Creemos que saber delegar es una habilidad importantísima para el ejercicio del liderazgo. Los padres deben saber delegar en sus hijos, los profesores en sus alumnos, los jefes en sus subordinados...

El directivo debe formar en sus dirigidos un carácter que haga posible obtener los resultados que de ellos se requieren de forma autónoma, sin tener que estar encima.

No se trata de dominar, de dirigir cada vez más, sino de suscitar lo contrario:

- el **autodominio**,
- la **autodirección**.

La dirección verdaderamente eficaz será aquella que al cabo del tiempo se haga innecesaria como dominio y control y se limite a la coordinación y la motivación.

- Con capacidad para **sancionar o recompensar** a las personas que dependen de él.
- Tiene **habilidades sociales**:
- es un buen **comunicador**,
- domina las técnicas de **toma de decisiones**. Tiene capacidad para tomar decisiones -que no siempre gustan a todos- y de asumir responsabilidades derivadas de las mismas,
- es un buen **negociador y ve los conflictos como una oportunidad de mejora**.
- Es **generoso**. "Todo lo que no se da, se pierde". Rabindranath Tagore
- **Equilibrado** en su vida: física, intelectual y emocionalmente. Aprende a dominar las situaciones de estrés, se controla, procura sentirse bien (relajado, seguro, confiado).
- Ve su vida como una **aventura**, el riesgo como una oportunidad



- Irradia **energía positiva, entusiasmo y optimismo**. Es capaz de contagiar su entusiasmo al resto.
- Persona **ética, íntegra, inteligente y madura**,
- Contagia su actitud, **da ejemplo**.
- Acepta la **soledad**, la **crítica** y el **rechazo**.
- Es **conciliador**. Da ejemplo de convicción y coherencia.
- Es **internacional, abierto a todas las culturas**.
- Es **prudente, justo, moderado y con fortaleza**.
- Posee una **visión global** de los problemas con la aportación de soluciones puntuales. Con **vocación por servir**, actualmente el jefe debe estar al servicio de su equipo y de su empresa, más que servirse de ellos.



SABÍAS QUE...


Warren Bennis, autor del libro "Leaders" (líderes) destacó como característica común en 90 líderes norteamericanos contemporáneos de la talla de Neil Armstrong, directores de orquesta o directivos de empresas como Ray Kroc de Mac Donald's, "el dominio de un presente confuso". "Leaders". Editorial Harper.2003

SABÍAS QUE...

Un líder resonante, según la terminología de Annie McKee y Richard Boyatzis es aquella persona que "genera un clima o ambiente de trabajo de satisfacción y rendimiento, con vocación de influir sobre los demás, de servir a sus cargos y no servirse de ellos, de aprender constantemente, de obtener resultados a través de valores compartidos. En definitiva, de dejar un legado del que puedan sentirse orgullosos"



En el siguiente recurso encontrarás formas de ganarte a tus subordinados, estrategias para ser un buen líder.

 [Conquista a tus empleados](#)

CITAS PARA PENSAR



"El mejor Liderazgo es el que no se nota. Esta forma de mandar sin roces encarna el liderazgo ideal, aquél que se produce de manera natural entre el directivo y sus colaboradores por la capacidad de motivar del primero. Como el héroe de Hamelín, el verdadero líder debe mover sus equipos con su sólo ejemplo y lograr que avancen todos juntos en una misma dirección con armonía"



y entusiasmo".

Mercé Sala Schnorkowski. "El encanto de Hamelín". Editorial Alienta. 2006

"Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo por el mar"

Antoine de Saint - Exúpery

En el siguiente recurso podrás apreciar las cualidades que uno de los grandes genios de la Humanidad Thomas Edison,

 [Más que transpiración e inspiración](#)

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El líder ¿nace o se hace?



¿El líder nace o se hace?

¿Puede cualquier persona **aprender** las habilidades necesarias para ser un jefe-líder (en una academia especializada, siguiendo un manual...)?

¿O bien es algo determinado por nuestra herencia **genética**?



Hay cierta polémica entre algunos investigadores respecto a que si las cualidades del líder son susceptibles de ser aprendidas o vienen determinadas genéticamente.

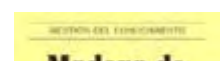
Los que defienden un enfoque **genético** concluyen que aquéllos que no sean "líderes naturales" difícilmente adquirirán por aprendizaje las cualidades necesarias. Este enfoque pone énfasis en las **características personales del líder**.

Pero otros investigadores son partidarios de pensar que, puesto que las diversas situaciones dan lugar a diferentes tipos de liderazgo, no son tan importantes las cualidades personales del líder como sus **habilidades**, que pueden ser adquiridas por aprendizaje (estudio y práctica). Además, el líder deberá saber cuándo utilizar una determinada habilidad. Es el conocido como el "[liderazgo situacional](#)". En este enfoque situacional, el énfasis se pone en los determinantes situacionales del liderazgo y en el comportamiento.



La más común es la postura que une las anteriores: **los líderes nacen y se hacen**. Por tanto, hay una fuerza genética que está en potencia en cada individuo, pero también otra fuerza, tal vez más importante, que es el conjunto de influencias externas, mediante el conocimiento y la experiencia, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo. Aunque la persona tenga capacidades de líder, es necesario que en la empresa se den las condiciones para que esas capacidades se desarrollen.

SABÍAS QUE...





Cualquier persona puede ser un líder

"Cualquier persona puede ser un líder", afirma Mario Alonso Puig, un cirujano que lleva muchos años explorando el terreno del liderazgo empresarial y que ha escrito el libro "Madera de líder" donde aborda las claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo. "El liderazgo tomado como una obligación no consigue nada. Tiene que ser una elección vivida como una oportunidad, una ilusión, una oportunidad de crecer y evolucionar. Todos podemos mirar dentro de nosotros mismos y descubrir que podemos llegar mucho más lejos de lo que creemos" "Un líder debe poseer muchos atributos, pero el principal es tener un concepto muy alto del ser humano. Cuando esto ocurre es más fácil que su comunicación llegue, que reconozca a los demás lo que han hecho bien, que conozca qué les ilusiona".

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

¿Son necesarios los líderes?

CASO

Un día le preguntamos a **Antonio** cuáles habían sido los principales **logros de su carreraprofesional**. Después de pensar un rato nos contestó:

"En primer lugar, creo que he dejado **huella** en todos los sitios en los que he trabajado. Cuando salía de una empresa, las cosas eran distintas de cómo estaban a la entrada, y creo que siempre para mejor. Conseguía sobre todo **crear equipo**, orientar los intereses de todos hacia la mejora del negocio, hacia la satisfacción del cliente. Además yo siempre salía enriquecido en cada una de mis experiencias laborales, no sólo profesionalmente, también como persona".



"En segundo lugar, lo mejor que he aportado en cada caso eran decisiones y acciones de mi propia **iniciativa**, que no correspondían a las expectativas oficiales. Me gusta impulsar proyectos. Cuando me involucro en un proyecto, mi imaginación, mis acciones, mis pensamientos se orientan hacia el objetivo para conseguirlo a mi manera, para sacar de la gente y de mí mismo lo mejor que tenemos dentro". "Siempre he sido muy honesto con mi equipo y nunca he prometido nada que no pudiera cumplir".

¿Podría funcionar una empresa sin un director general?

¿Podría un ejército luchar en el campo de batalla si se retiran todos los generales?

¿Sería efectivo su equipo si no tuviera un líder identificable?

¿Funcionaría un colegio sin equipo directivo?



Hasta hace muy poco tiempo el jefe era una persona que sabía mandar ordenar y controlar a su personal para que hiciera el trabajo como él había decidido. **Hoy en cambio, el jefe se ha convertido en un líder**, alguien que debe guiar, motivar y enseñar a su grupo.

El mundo empresarial está en **continuo cambio**: [globalización](#), [deslocalización](#) contratos temporales, nuevas tecnologías, Internet... Las empresas se enfrentan a un problema:

Lograr que los trabajadores, a pesar de la **precariedad laboral**, se involucren en la empresa y consigan los objetivos empresariales para que la empresa sea competitiva.

Por ello se necesitan personas que superen la imagen de un **jefe tradicional** de organizador de tareas y de vigilante de su cumplimiento, para convertirse en un **jefe-líder** que implique al grupo humano que dirige motivándolo y formándolo a través de atributos como la **creatividad** y las habilidades de **comunicación**.

SABÍAS QUE...

La Orpheus Chamber Orchestra de Nueva York, situada en el Carnegie Hall, no tiene director. Y aún así, como otras orquestas, ensaya, interpreta y graba su música, recogiendo premios y elogios de la audiencia.

¿Cómo lo consigue?

El secreto es que el Orfeón no carece de liderazgo. El liderazgo se distribuye mediante un "liderazgo colaborativo". En su estudio de su organización única, los autores Harvey Séller y Peter Economy han destilado ocho principios para el liderazgo colaborativo:

Dar poder a las personas que hacen el trabajo.

Responsabilizar a los individuos del resultado y de la calidad.

Asignar a todo el mundo papeles claros.

Compartir y hacer rotar el liderazgo.

Hacer el trabajo en equipo horizontal.

Aprender a escuchar y aprender a hablar.

Buscar el consenso.

Mostrar un compromiso apasionado con la misión.



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Liderazgo y/o dirección

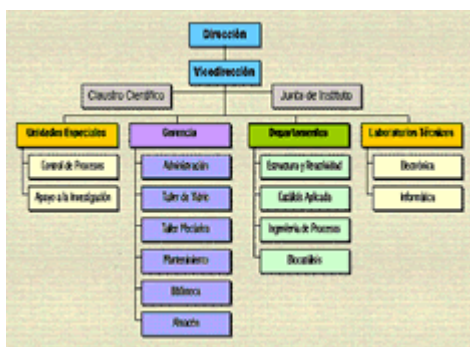
¿No has observado que hay personas en las organizaciones cuyo poder según el [organigrama](#) es poco pero que consiguen la **implicación de los compañeros** en sus proyectos porque demuestran experiencia, energía e interés verdaderos por las personas y los proyectos?

En sentido contrario, ¿has visto alguna vez cómo determinadas personas son capaces de estropear el clima laboral de una empresa porque consiguen con su actitud negativa que otros les imiten?



Para distinguir al líder del mero director o gestor de la empresa, debemos diferenciar los dos tipos de autoridad de los que derivan cada uno:

- **Autoridad formal:** representa el poder de recompensa, el de castigar y el de estar instituido por las normas de la organización. Su objetivo es el mantenimiento de la estructura formal del grupo, a cumplir lo legal y establecer el orden. De esta autoridad deriva el poder de un **director**, que sería un [líder formal](#)
- **Autoridad informal:** se refiere al poder de referencia (que los demás integrantes del grupo se identifiquen con el líder), y el poder de experto. Su objetivo es cuidar el clima afectivo y el equilibrio emocional del grupo. De esta autoridad deriva el poder del **líder**.



La mayoría de los **organigramas** de las organizaciones o empresas son meras fotografías heladas de las mismas, tan sólo reflejan los grados de autoridad, la capacidad para dar órdenes de sus miembros. Pero no muestran la capacidad para influir e inspirar, muchas veces no asociada al cargo que se ostenta. La gente suele implicarse con personas que aún teniendo poca autoridad sobre el papel poseen iniciativa, energía, experiencia y los otros suelen pedirles consejo, seguridad y dirección en sus tareas cotidianas.

Esas personas, son los llamados **líderes informales** cuya base a veces está en la capacitación técnica y otras en sus habilidades interpersonales. Es conveniente que el líder formal- si lo hay- los identifique, mantenga con ellos relaciones cordiales y se asegure de que conocen y comparten los objetivos dándoles oportunidades para que colaboren con él.

Por lo tanto, **el liderazgo es un concepto más amplio que el de la dirección**, pues dirigir consiste en planificar, prever y controlar a los subordinados, mientras que liderar es **influir** en el comportamiento de los subordinados que seguirán de forma voluntaria las indicaciones con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos.

Exponemos en el siguiente cuadro las diferencias entre un jefe y un líder.

El líder	El director
Tiene una misión que cumplir y la firme convicción de llevarla a cabo. Da forma a las ideas en vez de limitarse a reaccionar ante ellas	Se fija más en el proceso de la toma de decisiones que en el hecho final
Sabe por qué (know-why).	Sabe cómo (know-how)
Crea	Gestiona.
Actúa orientado a los clientes internos (trabajadores) y a los externos	Actúa orientado a los clientes.
Forma y asesora a sus trabajadores	Controla y supervisa los resultados.
Adopta un compromiso personal y actúa de cara a los objetivos.	Actúa en el sentido de limitar opciones.
Desarrolla enfoques nuevos para afrontar los problemas, abre nuevas opciones.	Evita aquellas situaciones que puedan parecer conflictivas.
No suele ser muy hábil en administrar y gestionar.	Es hábil en el control administrativo y financiero.
Suele suscitar emociones fuertes en las demás personas. Su energía no le permite pasar desapercibido.	Intenta quitar hierro a las situaciones de ganancia o pérdida total.
Tiende a sentirse un poco a parte del medio que le rodea.	Quiere sentirse parte del equipo y saber que desempeña un papel útil y bien definido dentro de la organización.

Para saber más

Ser jefe -o líder- tiene muchas ventajas, por lo general cobra más dinero, toma decisiones y no depende de nadie. Pero en el otro lado de la balanza, el ejercicio del poder lleva implícita la pesada carga de la soledad. ¿Qué hacer para evitarla? El artículo La soledad

de los jefes. **Cómo superar las situaciones que pueden llevarte a ser "desterrado" del grupo por tus subordinados.** Del número 109 de la Revista emprendedores. De Octubre de 2006. páginas 70 y siguientes.

Revista emprendedores. Artículo: **La soledad de los jefes**

http://62.37.236.43/emprende/sumario/2006/10/em109_08.pdf [versión en cache]

CITAS PARA PENSAR

- Recuerda la diferencia entre un jefe y un líder: el jefe dice "¡Ve!" mientras que el líder dice "¡Vamos!".

E.M.Kelly

- "Me veo a mí mismo como a un entrenador, mi trabajo es señalar la dirección de la compañía y tener la seguridad de que contamos con los jugadores adecuados".

Bill Ford, bisnieto del magnate automovilístico Henry Ford y actual presidente de la empresa del mismo nombre.



Para saber más:

El controvertido Nobel de la Paz de 2006 fue Muhammad Yunus, conocido como el "padre de los microcréditos" o "líder entre los pobres", pues mediante la concesión de pequeños créditos ha conseguido sacar de la miseria a muchos de ellos.

En el siguiente enlace encontrarás un artículo muy interesante sobre él.

Muhammad Yunus

http://www.canalsolidario.org/web/noticias/noticia/?id_noticia=7336
[versión en cache]



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El líder y el equipo

CITAS PARA PENSAR

- "Debo contribuir al buen ambiente y para eso hay que emplear dotes comunicativas y psicológicas. Hay que decir qué tienen que hacer y por qué". "La clave no es tener que hacer, sino querer hacer. Lo importante no es exigir, sino lograr que cada jugador esté dispuesto a dar". "La clave estuvo en el reparto de papeles, ajustado de tal forma que todos se sintieron importantes"

"Pepu" Hernández, entrenador del equipo nacional de baloncesto.

- Pau Gasol destaca de Pepu, José Vicente Hernández, seleccionador nacional: "Su capacidad para mantener la cabeza fría. A veces sus decisiones no eran las de manual, pero se mostraron lógicas y acertadas".



La idea de un líder sin **seguidores** no tiene fundamento, pues la tarea del líder es conseguir que un grupo humano haga lo que el líder quiera hacer y, además, **porque el grupo considere que es lo que debe hacerse.**



El líder no impuesto aparece en el grupo como un **referente** para los demás miembros por su mayor grado de experiencia, actividad, capacitación o habilidades de relación. Es elegido por los demás miembros del grupo con un claro componente afectivo y de admiración: contagian energía positiva y confianza.

El ejercicio del liderazgo ha de convertirse en **motor** de desarrollo del grupo, fomentando la capacitación, participación e integración de todos los componentes y propiciando un despliegue del poder, la autoridad y la toma de decisiones.

Pero **¿cuáles son las tareas que desarrolla un líder en el grupo?** Las clasificaremos en relación a su finalidad:

- **Tareas dirigidas a la actividad:** Se encaminan a conseguir los objetivos del grupo determinados por la empresa. Citemos:
 - la planificación de actividades,
 - distribución del trabajo,
 - control y evaluación de la actividad productiva,
 - etc.
- **Tareas dirigidas al desarrollo del grupo:** Su propósito es la integración de los miembros del grupo con el fin de aumentar la **sinergia** grupal. Por ejemplo:
 - desarrollar el nivel de compromiso del grupo hacia las tareas de la organización,
 - actividades organizadas fuera del horario de trabajo (cenas, viajes...).
- **Tareas dirigidas hacia el desarrollo de sus miembros:** Para que un grupo funcione, cada uno de sus miembros ha de sentir que sus potencialidades personales y profesionales tienen un desarrollo progresivo. Para ello, el líder deberá investigar a través de entrevistas individuales las inquietudes de los integrantes del grupo, e intentar satisfacerlas en la medida de lo posible.



En conclusión, los líderes se han convertido en un elemento clave para retener y desarrollar el talento de las personas que componen sus equipos.

CITAS PARA PENSAR

- "El líder empresarial no dirige por su carisma, sino gracias a su trabajo esforzado y a su consagración. No lo centraliza todo en sus manos sino que, en cambio, organiza un equipo. Domina a través de su integridad y no gracias a la manipulación. No es astuto, sino sencillo y honesto".

Peter Drucker

- Tener que decir "¡Esto es una orden!" es el síntoma más claro de que existen problemas de liderazgo.

SABÍAS QUE...

El Efecto Pígmalión:

Las expectativas de los mandos sobre el trabajo de sus trabajadores influyen positiva o negativamente sobre los resultados. Este hecho es conocido en psicología como el "efecto Pígmalión", o "la profecía que se cumple a sí misma" y se aplica también en otros ámbitos, como en el de la relación entre padres e hijos o entre profesores y educandos.

En efecto, cuando insistentemente se le expresan a alguien las altas o bajas expectativas que tenemos depositadas sobre ellas, de alguna manera se influirá o manipulará sobre su rendimiento, actitudes o capacidades.

Pongamos un ejemplo: el jefe se dirige a Manolo de forma amable y con una abierta sonrisa, pues es un trabajador que le merece especial respeto, y le encarga tareas que fomentan su realización personal. A partir de ese momento Manolo, que no tenía un comportamiento en particular, puede convertirse en la imagen que de él tenía su jefe.



Al contrario, si el jefe de Manolo no lo tiene en consideración, le mostrará una imagen hosca o brusca y le encargará tareas que seguramente Manolo no ejecutará con tino. "Lo sabía", pensará el jefe, "Manolo me iba a fallar".

Te invitamos a leer el siguiente recurso, que hace una similitud entre la forma de liderar de los humanos y de los animales.

📄 [De líderes y animales](#)

SABÍAS QUE...

¿Por qué las empresas han "aplanado" sus estructuras?

El número de niveles de autoridad, desde la alta dirección hasta los puestos menos cualificados ha ido disminuyendo progresivamente. Los niveles intermedios se han reducido.

¿Causas?:

La necesidad de reducir costes en la mano de obra

La introducción de la informática y las nuevas tecnologías

La mayor cualificación de los trabajadores

La subcontratación como medida para reducir costes estructurales

Motivar al personal dándole mayor autonomía, capacidad para tomar decisiones, compromiso con las tareas de las que es responsable.

La comunicación entre los diferentes niveles es más fluida, directa y rápida

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Las actitudes negativas de un jefe

CASO:



Marta trabaja en la empresa "**Informáticas del Sur, S. L.**", con sede en Antequera. Fue contratada hace seis meses, y, a pesar de que le gusta su trabajo (el mantenimiento de sistemas informáticos), piensa que no se la valora suficientemente. "Veréis", nos cuenta, "yo soy una persona muy responsable: desde pequeña me caracterizaba por cumplir mis tareas en el colegio incluso antes de que me las reclamaran; siempre llevo mis asuntos al día y creo que soy una persona en la que se puede confiar. Pero en esta empresa me siento agobiada. Mi jefe inmediato, **Pedro G.**, está siempre vigilándome y agobiándome para que termine incluso antes de plazo los trabajos. Parece que me intente sorprender en faltas que, por otra parte, yo no cometo: llegar tarde a las citas con los clientes, derrochar material o invertir el tiempo en tareas personales... cosas que, por cierto, sí hace mi "querido" compañero **Víctor**, que lleva en la empresa tres años...no me malinterpretéis, que no creo que sea mala gente, pero tirando a vago sí que es, y a veces se le ve viniendo de una supuesta cita de trabajo con bolsas del supermercado o chateando en horas de oficina...¡a él no le dice nada! . Mi jefe además no suele guardar las formas cuando le surgen imprevistos o problemas que no sabe resolver llegando en muchas ocasiones a descontrolarse y mostrarse agresivo."

Le preguntamos a **Marta** cómo le gustaría que le tratara su jefe, y si ello repercutiría en su trabajo. Nos contesta, sin dudar un segundo, que su jefe ideal es quien es capaz de conseguir que se ilusione con un proyecto, que sea alguien con quien se pueda contar, que esté tanto a las duras como a las maduras, y que sea una persona capacitada, que resuelva las dudas y "sobre todo", nos cuenta, "necesito que confíe en mí y yo en él". "¡Claro que yo trabajaría más y mejor si mi jefe fuera mi jefe ideal!"



Estudiaremos ahora los **malos hábitos** de algunos **malos jefes** por su gran trascendencia, pues afectan a quienes sufren su poder impidiéndoles desarrollar adecuadamente su trabajo, pero además pueden perjudicar a la rentabilidad y al ambiente de la empresa e incluso a la vida privada de las personas que los soportan.



Muchos jefes trabajan como mulas, ven a sus hijos de higos a peras, dirigen una empresa que en muchos casos no es suya y en la que pueden ser sustituidos por el hijo del jefe o por causas objetivas pero, aunque ponen todo su empeño, no saben hacer bien su trabajo, no delegan, se sienten solos, tienen miedo, no crean equipo, no confían en su gente... en definitiva, no saben ejercer el liderazgo que exige el cargo que ocupan.

El **directivo competente** multiplica su eficacia a través de su equipo, como un grano de trigo bien sembrado que se transforma en un campo de espigas. El **directivo incompetente** es un generador de incompetencias y constituye un tumor organizativo que debe ser extirpado de urgencia, antes de que las metástasis se extiendan por la organización.



Pero **¿cómo es posible que una persona sin aptitudes para ser líder, e incluso para ser jefe, llegue a serlo?** A propósito de los errores en cuanto a la elección de jefes, citaremos dos principios que se han hecho famosos a pesar de haber sido muy criticados: [el principio de Peter](#) y [el principio de Dilbert](#). En el siguiente recurso los podrás analizar.

↓ [El principio de Peter y el principio de Dilbert](#)

Para que te sea más fácil la identificación de un **jefe negativo** -entre los que esperamos que tú jamás te encuentres-, te ofrecemos una clasificación de jefes negativos:

- **Jefe ausente:** que no está nunca donde tiene que estar y, cuando está, mejor que no esté.
- **Jefe omnipresente:** que no puede vivir sin inmiscuirse en todos los actos de sus empleados.
- **Protector:** confunde a los subordinados con hijos por los que hay que velar.
- **Perverso:** criminal de la empresa, destroza psicológicamente a los que trabajan con él.
- **Frívolo:** utiliza la empresa para satisfacer las necesidades escritas en el guión de su ego.

En el curso 2006/2007 uno de nuestros alumnos a distancia planteó que tratáramos el tema de los malos jefes, si quieres puedes consultar las conclusiones del foro en el siguiente recurso:

↓ [Las conclusiones del foro](#)

SABÍAS QUE...

ALGUNOS DATOS SOBRE JEFES

- Otto Walter, una famosa consultoría, realizó un estudio



sobre las actitudes que deben evitar los líderes si desean ser efectivos para el que elaboró una encuesta a más de 750 profesionales de grandes empresas españolas. Los modelos de líderes más negativos son:

- el irrespetuoso,
- el prepotente,
- el sordo crónico,
- el incapaz de apoyar al equipo,
- el carente de trato humano,
- el que no se implica,
- el que no sabe controlar,
- el autoritario,
- el que no cumple sus compromisos,
- el incapaz de dialogar,
- el que se encierra en su despacho,
- el injusto,
- el falso,
- el coleccionista de medallas,
- el desconfiado,
- el cobarde,
- el confuso,
- el que no respeta los horarios.

- Según una encuesta del Instituto Gallup sobre un millón de empleados de todo el mundo, la principal causa por la que se abandona un trabajo es el jefe.

- Según una investigación de la Universidad de Alcalá de Henares, la mitad de los españoles considera que su jefe no está capacitado para dirigir personas, un 36% declara que duda seriamente de su salud mental y aconseja que un psicólogo se la mire bien.

- Según diversos estudios los equipos dirigidos por un mal jefe son un 50% menos productivos y un 44% menos rentables que los conducidos de manera adecuada.

- Según el profesor Robert D. Hare, profesor de psicología de la Universidad de Vancouver, considerado como uno de los expertos mundiales más destacados en el estudio de la psicopatía, alrededor del 1% de la población es psicópata y, en el caso de poder acceder al poder, estos sujetos pueden causar verdaderos estragos, ya que carecen de todo tipo de sensibilidad hacia los demás y son grandes manipuladores que saben en según qué entornos trepar rápidamente a puestos de poder y actuar con total impunidad hasta que alguien les para los pies.

- Los jefes que se muestran cercanos aumentan la motivación e inciden directamente en el rendimiento de los empleados, incrementándose éste hasta un 35%

- En Estados Unidos en Internet hay mucha preocupación por el tema, así por ejemplo hay una web Badbossology.com que brinda consejos sobre cómo tratar a los malos jefes.

- Según un estudio de Accenture de 2006, las principales preocupaciones de los directivos españoles son: mejorar el rendimiento de la plantilla, utilizar las tecnologías de la información, cambiar la cultura organizativa y las actitudes de los empleados y convertir a los empleados en hábiles líderes...



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Cómo ayudarles a ser mejores jefes

¿Estarías dispuesto a hacer algo para que tu jefe mejorara como tal?

No queremos terminar el tema de las actitudes negativas de los jefes sin



abordar la siguiente idea:

Podemos ayudar a nuestros superiores a ser mejores jefes.

Nos explicamos a continuación:

Una mala "química" con los superiores es la principal causa de abandono voluntario de una organización. Más de la mitad de los jefes de España no lo hace bien, no son eficaces y nos toca uno de ellos. ¿Qué podemos hacer? ¿Quejarnos? ¿Compadecernos de nosotros mismos? ¿Dejar que nuestra esperanza de vida disminuya diez años? Desde aquí te proponemos que **no te conformes, que pienses una estrategia y pases a la acción**. Para analizar la situación, responde a las siguientes preguntas:

- **¿Cómo es mi jefe?** Conocimientos, habilidades, actitud, carácter, defectos, virtudes... Si sus defectos son irremediables, tal vez es mejor abandonar la empresa, pero puede suceder que sean recuperables, que el trabajo y la empresa nos gusten... entonces debemos continuar con el interrogatorio:
- **¿Qué hace y no debería hacer?** Por ejemplo: no se ocupa de los trabajadores, manda en exceso, critica a los demás, grita, da mal ejemplo, es desordenado, no le gusta su trabajo, está continuamente dando órdenes...
- **¿Cómo conseguir que se comporte como debe?** Debemos adoptar una postura empática, asertiva y de colaboración. Reforzaremos positivamente aquellas cosas que hace bien y le ayudaremos a evitar los comportamientos negativos, aportaremos ideas, lucharemos por crear un espíritu de equipo...



Las ventajas de estas actuaciones son infinitas, mejorará nuestra calidad de vida, la de nuestro jefe, la de nuestra empresa...

Para saber más

No queremos extendernos más en este tema, así que si te interesa o quieres ayudar a tu jefe te proponemos la lectura de un curioso artículo de la revista "Emprendedores" con este significativo título: "Domar al jefe. Técnicas para conocer mejor a tus superiores y aprender a gestionarlos eficazmente".

Revista Emprendedores. Artículo: Domar al jefe.

http://62.37.236.43/emprende/sumario/2006/07/em106_06.pdf [versión en cache]

Liderazgo y estilos de mando

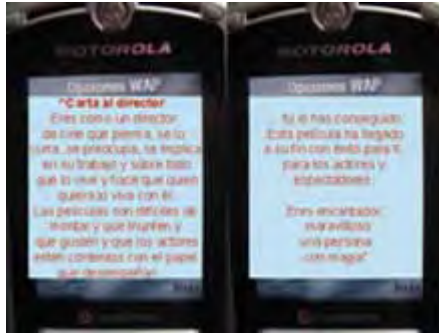
Unidad Didáctica V

Consejos para ser buen líder

CASO:

*Un día **Antonio**, y lo que vamos a contar es cierto, recibió el mensaje de una de sus colaboradoras que se muestra en la imagen siguiente:*





Puede que el día de mañana te toque ser jefe, ser líder de un grupo o tal vez lo seas ya.

A continuación, y sin ánimo de ser reiterativos ni presentar una lista cerrada, te ofrecemos algunos **consejos** que pueden ayudarte a ser mejor jefe y, en todo caso, mejor persona. Los encontrarás en la siguiente presentación, para que su lectura sea más amena. Esperamos que te sean de utilidad:



Algunos consejos que pueden ayudarte a ser mejor jefe

1. **Cuida de ti mismo.**
2. **Consigue un proyecto sólido (objetivos, funciones, valores,..) y coherente, compartido con tu equipo.**
3. **Elige cuidadosamente a tus colaboradores, asegúrate de que cuentas con el mejor equipo posible. Utiliza expertos.**
4. **Fomenta un clima laboral agradable.**
5. **Fomenta la participación.**
6. **Fomenta la creatividad:**
7. **Delega e involucra a tu equipo en la consecución de objetivos.**
8. **Sé generoso, fomenta la cultura de dar.**
9. **Motiva a las personas individualmente tanto como en grupo.**
10. **Sé equitativo.**
11. **Recíclate continuamente.**
12. **Organiza y optimiza el tiempo propio y el de tus empleados.**

SABÍAS QUE...



Dile adiós al trabajo no productivo:

El trabajo no productivo es el tiempo que dedicamos a sacar punta a los lápices, limpiar los escritorios, hacer llamadas innecesarias, ir por otra taza de café, organizar la agenda, hacer informes, reunir datos y otras ocupaciones que nos convencemos de que se tienen que hacer antes de dedicarnos al trabajo real (...). Hay dos razones que explican el trabajo no productivo:

- *No queremos hacer lo que tendríamos que estar haciendo.*
- *No tenemos nada que hacer, pero queremos aparentar estar ocupados.*



En la actual era de adicción al trabajo, las labores no productivas alcanzan un grado de complicación impensable. Es el fenómeno que hace que, en muchos casos, parezca imprescindible permanecer entre diez y doce horas en el trabajo".

Elaine St.James. "Simplifica tu vida". Editorial RBA. Mayo de 2005

A continuación te invitamos a leer un recurso muy interesante sobre **la gestión del tiempo**.

 [La gestión del tiempo](#)

13. **Si quieres influir sobre los demás tienes que estar ahí para ellos, "al pie del cañón",**

Al respecto, te recomendamos leer el siguiente enlace a la historia de un directivo que no estaba "a pie de cañón".

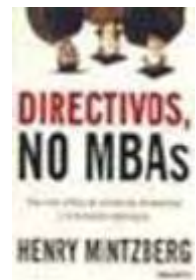
↓ [El directivo que no estaba al pie del cañón](#)

14. **Amplía tus horizontes.**

15. **No tengas miedo.**

CITAS PARA PENSAR

"Ni los héroes ni los tecnócratas en las posiciones de influencia son útiles. Lo que realmente necesitamos son seres humanos, personas equilibradas, gente comprometida con las demás personas de su equipo, con los clientes, con sus proveedores, con la sociedad. Este tipo de nuevo líder tiene claro que su objetivo es dejar organizaciones más cohesionadas y sobre todo con un propósito, con un sentido de su trabajo compartido" Henry Mintzberg autor de un libro titulado "Directivos, no MBA"



Aplicando estos consejos, si consigues ser un buen líder todos salen ganando: la empresa, los trabajadores los dirigentes.

Te recomendamos el artículo "**Diez claves para ser un buen líder**", que encontrarás en el siguiente RECURSO, que te ayudará a localizar cuáles son alguno de los líderes del panorama económico español.

↓ [Diez claves para ser un buen líder](#)

Para saber más

Te recomendamos una serie de ejercicios prácticos de habilidades directivas como la creatividad, la intuición, la comunicación, el liderazgo, la gestión del estrés y la negociación del nº 107 de la Revista emprendedores de Agosto de 2006.

Habilidades directivas

http://62.37.236.43/emprende/sumario/2006/08/em107_01.pdf [versión en cache]

SABÍAS QUE...

El experto en liderazgo es un "flautista" capaz de atraer a su equipo de trabajo con su melodía (inspiración, creatividad y visión de conjunto). Tres consejos para que "suenen la flauta":

1- Coja el helicóptero, un buen ejecutivo debe saber elevarse para ver la situación en perspectiva y rápidamente bajar a tierra para afrontar los problemas reales del día a día.

2- Priorice. Recuerde lo que dijo Buda: "El que no sabe a qué cosas atender y de cuáles hacer caso omiso atiende a lo que no tiene importancia y hace caso omiso a lo esencial".

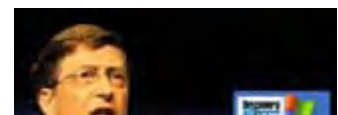
3- "Detecte el cuello de botella", ese lugar en el que se ve frenada la marcha de la empresa.

Mercé Sala Schnorkowski, "El encanto de Hamelín". Editorial Alienta 2006



SABÍAS QUE...

- "En la envejecida sociedad europea se ve como un fracaso montar un negocio y fracasar, pero en Estados Unidos es un



logro más en el currículo"

- Bill Gates para seleccionar a sus trabajadores utiliza la llamada "técnica de incidentes críticos", quieren gente que haya intentado montar negocios aunque hayan fracasado, sólo quién lo intenta tiene iniciativa. En la empresa de Bill Gates hay 20.000 millonarios.

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Los estilos clásicos de liderazgo

¿Es posible **clasificar**, sin cometer injusticias, a las personas según su estilo de liderazgo?

Sin ánimo de encasillar a nadie, nosotros vamos a intentarlo, así que pasaremos a exponer los estilos clásicos de liderazgo:

- autoritario,
- democrático
- permisivo
- burocrático
- paternalista
- carismático.



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El estilo democrático

CASO:

Cristina ha sido elegida entre sus compañeros para liderar el proyecto de atención integral a un nuevo cliente en la empresa "Mírame", de proyectos de publicidad. Su competencia profesional y habilidades sociales la hacen idónea para esa tarea. Consciente del lugar que ocupa, **Cristina** consensúa los trabajos que se realizan y los organiza, asesorando al grupo en las tareas que desempeñan.

Las normas se discuten y determinan por el **grupo**, bajo las orientaciones y el apoyo del líder. El líder juzga objetivamente los trabajos de sus subordinados y no realiza personalmente demasiadas tareas. Los principales rasgos del líder con estilo democrático son:

- Es elegido **democráticamente**.
- Comparte con el grupo la **responsabilidad**.
- Facilita y **organiza** el trabajo colectivo.
- El grupo produce de forma positiva y con **satisfacción**, sin oposiciones ni agresividad.



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El estilo de liderazgo autoritario o autocrático

CASO.

Valentina, si hubiera sido maestra, sería de las que repetirían "la letra, con sangre entra". Pero es gerente de una empresa donde la mayoría de sus trabajadores buscan realizar su trabajo con honradez, y no merecen el trato desconfiado que les dispensa su jefa. **Valentina** siempre vigila y amenaza a sus subordinados: es su "método" para tenerlos "motivados".

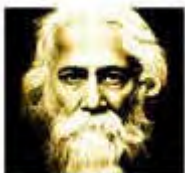


El jefe impone las normas y sus **propios criterios**, y es él quien dice los procedimientos y quién debe hacer el trabajo. El poder de decisión está centralizado, ayudado de un aparato de dirección escalonado jerárquicamente.

Los principales rasgos de un **líder autocrático** son:

- a) Su principal exigencia consigo mismo es la **energía** y la **firmeza**.
- b) Para conseguir los máximos resultados, los requisitos son la **disciplina** y una dirección firme.
- c) La característica que atribuye a sus colaboradores es la **pereza**.
- d) Es **dominante, exigente y directo**.
- e) Se orienta a los **resultados**
- d) Cuando se dirige a la gente se expresa así: "**ustedes harán esto**".

CITAS PARA PENSAR



"No es tarea fácil dirigir a hombres; empujarlos en cambio es muy sencillo"

Rabindranath Tagore

"Tal vez en el pasado dirigir significara músculo, pero hoy en día significa entenderse con la gente".

Indira Gandhi



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El estilo permisivo, "laissez-faire" o dejar hacer

CASO.



Federico entró en la empresa por enchufe, o al menos eso es lo que se comenta. Porque nadie se explica cómo ha podido



*entrar directamente a ocupar un cargo de jefe. No es que no sepa del trabajo, al contrario, se le nota que ha estudiado y que conoce la empresa. Pero no tiene autoridad, o si la tiene no la ejerce. El caso es que los empleados de su departamento hacen lo que creen que deben hacer, pues nadie los dirige. Están todos muy desmotivados, pues nadie les orienta sobre las tareas, ni les felicita ni les sanciona por su trabajo. En el fondo a **Federico** le hubiera gustado trabajar en otra cosa.*

El jefe no ejerce ningún tipo de liderazgo, pues se limita a recopilar información y ponerla a disposición de los miembros de su grupo, **sin interferir** en la actividad de sus subordinados. En realidad, el jefe no llega a dirigir, pues es el propio grupo el que decide y controla sus resultados.

El ambiente que se genera es **pasivo y confuso**.

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El estilo de liderazgo burocrático

CASO.

Manuel es "cuadriculado". No admite variaciones sobre las instrucciones. Es un jefe positivo en el sentido de que sus subordinados saben exactamente lo que deben hacer, pero la flexibilidad y la creatividad no son precisamente sus puntos fuertes. Hay que cumplir las normas, los formularios, los procedimientos establecidos.



Las **normas** prevalecen sobre las personas, y se bloquea la comunicación en una estructura jerárquica. Las decisiones las toman autoridades cualificadas.

Sus características son:

- Las **reglas** y los **reglamentos** son los pilares en los que se sienta la autoridad.
- Es analista, detallista y lógico y le encanta comunicarse por escrito
- Pide a los subordinados que sigan las **instrucciones**.
- Se exige a sí mismo **objetividad**.
- Los medios para alcanzar objetivos son **instrucciones** precisas.
- Piensa que sus seguidores son **individualistas** y que no planifican.
- Su modo habitual de expresarse es "**ustedes deben hacer...**"

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El estilo persuasivo o paternalista

CASO.

Belén se interesa por sus subordinados, les dirige y orienta hacia sus objetivos motivándoles y escuchándoles. Mantiene un trato personalizado con cada uno de ellos. Sus empleados nos cuentan:



"Jamás nos ha dejado tirados. Si hay algún problema, sabemos que podemos contar con ella sea cual sea la hora o el día de la semana".

El jefe es quien toma las **decisiones**, sin tener los demás posibilidad de participación. Con ciertos matices paternalistas, que se entremezclan con otras facetas de su carácter, este estilo asume las obligaciones para con sus dirigidos, emplea su autoridad para convencer de sus ideas a los demás, utilizando su **influencia personal** con el grupo, su **flexibilidad** para resolver las situaciones de conflicto y su **habilidad para negociar**.



Los **rasgos** del líder persuasivo son:

- Fundamenta su autoridad en sus habilidades o **influencias**.
- Establece una **actitud protectora** hacia sus subordinados.
- Espera de sus subordinados **confianza y gratitud**.
- Se autoexige **flexibilidad** en todo, y saber escuchar a los demás.
- Para alcanzar el máximo rendimiento busca el **apoyo individual** y la **motivación**.
- Cuando se dirige a sus subordinados les dice "**ustedes pueden hacer ...**"

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El estilo carismático

CASO:

Alberto "va por libre", y su grupo de subordinados le sigue fielmente porque lo admiran y respetan de corazón: se sienten orgullosos de trabajar en su equipo. **Alberto** no teme enfrentarse a retos imposibles para otros, y es capaz de extraer lo mejor de cada uno de los miembros de su grupo. Es muy exigente consigo mismo y con todos. Sus resultados siempre sorprenden.

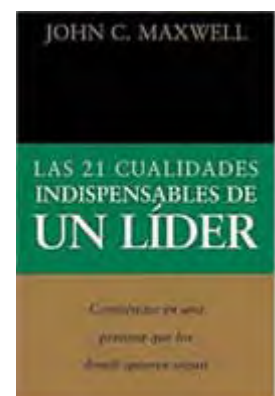


Carisma quiere decir "**don de gracia**", es decir, lo recibido de la providencia para conducir a otros seres humanos por la fuerza personal innata, por la irradiación de valores personales.

El líder carismático encuentra su poder en **sí mismo**, y lo ejerce de forma absoluta, no atándole ninguna obligación con sus dirigidos ni estando obligado por objetivos ajenos.

Sus **rasgos** característicos son:

- Basa su liderazgo en la **aceptación completa del grupo**.
- Es entusiasta e irradia su **entusiasmo**.
- Pide a sus seguidores iniciativa y cooperación **desinteresada**.
- No teme asumir **riesgos**.
- Se exige **respeto** hacia la opinión de los otros.
- Consigue resultados utilizando iniciativas y motivaciones **ajenas**.
- Se **implica** en la tarea.
- Piensa que su grupo encuentra la actividad **interesante**, y que son ellos los que contribuyen al resultado.
- Al dirigirse a sus colaboradores suele decir: "**nosotros podemos**".



Los líderes carismáticos corren el peligro de alejarse del resto de los trabajadores y perder el verdadero fin del liderazgo: **conducir al equipo hacia unos objetivos**.

Abre el siguiente recurso y podrás comprender un poco más en qué consiste el comportamiento de un líder con carisma, leyendo un fragmento del libro "Las 21 cualidades Indispensables de un líder", de John C Maxwell.

 [El hombre más listo de Inglaterra](#)

Para saber más

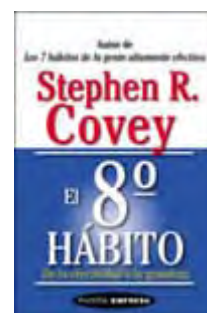
En el siguiente recurso podrás evaluar tu estilo de liderazgo. Se trata de un dossier del número 13 de la revista emprendedores, titulado "Cómo dirigir. Las claves del liderazgo empresarial. En sus páginas 6 y 7 te propone la realización de un "test para evaluar tu estilo de liderazgo". Te recomendamos que lo hagas.

Test para evaluar tu estilo de liderazgo

http://62.37.236.43/emprende/sumario/1998/10/em013_11.pdf [versión en cache]

En el siguiente recurso podrás conocer un nuevo tipo de liderazgo propugnado por Stephen R. Covey en su nuevo libro "El octavo hábito"

 [El octavo hábito](#)



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Principales teorías acerca del liderazgo

Entramos en la parte más teórica del tema. A pesar de eso, y si profundizas un poco con nosotros, descubrirás planteamientos sobre el liderazgo muy interesantes. ¿Qué vamos a aprender en este apartado?

Hay diversas **teorías** que intentan clasificar a los mandos de acuerdo a determinados aspectos de los mismos, si bien es cierto que éstos no actúan en relación a un único modelo. Estudiaremos los siguientes:

- Los estilos X e Y de Mc Gregor
- Las teorías de los rasgos
- Las teorías del comportamiento
- Las situacionales
- El liderazgo transformacional



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Los estilos "X" e "Y" de McGregor

CASO:

El jefe de **Marta**, la trabajadora de la empresa "**Informáticas del Sur, S.L.**", considera que su empleada necesita ser dirigida, que tiende a hacer lo menos posible, que lo único que le interesa es cobrar el sueldo a fin de mes, que por todo ello ha de ser empujada a conseguir los objetivos de la empresa. ¿Es que el jefe de Marta tiene algo personal en contra de ella? A pesar de que Marta se verá tentada alguna vez de pensar tal cosa, seguramente no es cierto: simplemente su jefe considera que los seres humanos, todos, son vagos, partidarios de la ley del mínimo esfuerzo y por ello, él ha de adoptar una actitud autoritaria.

Pero ¿qué le ocurrirá pasado un tiempo a Marta? Si su jefe insiste en desconfiar de ella, dejará de ser una buena trabajadora pasando a trabajar lo menos posible porque ¿qué más da, si su jefe la va a tratar igual?



¿Cuál es la **razón** más profunda por la que un jefe trata de forma autoritaria a sus trabajadores?

A través de su libro, "El lado humano de las organizaciones" (1.960), **McGregor** ha explicado el porqué:

- el jefe que siempre se muestra autoritario, al margen de los empleados que tenga, parte de una concepción del ser humano como esencialmente **perezoso**.
- Destaca dos tipos de ambientes laborales, basados exclusivamente en dos comportamientos humanos extremos.
- Denominó "**estilo X**" al basado en un **estilo autoritario**, y que se asienta -como hemos dicho antes- en una concepción de la persona como perezosa, a quien hay que coaccionar y estimular económicamente para que rinda en el trabajo.
- Y denominó "**estilo Y**" al comportamiento humano en el que el **individuo ejerce el control y la dirección de sí mismo** en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.



El decantarse por uno u otro comporta una actitud radicalmente diferente. Aunque McGregor se decantó por los postulados del estilo Y, también admitió que se requiere de la actuación autoritaria en determinados momentos.

POSTULADOS DEL ESTILO "X"

- Las personas son, por naturaleza, vagas, y prefieren no hacer nada.
- Las personas trabajan, en general, por recompensas económicas y por razón de status.
- La fuerza principal que mantiene a las personas en sus tareas es el temor de que las despidan o las rebajen de categoría.
- Las personas, aunque maduras, dependen por naturaleza de los líderes.
- Esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
- Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestren en el método adecuado de trabajo.
- Necesitan supervisores que las vigilen estrechamente y puedan corregir sus errores.
- Se preocupan poco por aquello que no se refiere a sus intereses materiales inmediatos.
- Necesitan instrucciones específicas acerca de qué hacer y cómo hacerlo, no

POSTULADOS DEL ESTILO "Y"

- Las personas son, por naturaleza, activas, fijan metas y disfrutan en su empeño.
- Buscan satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos ante retos nuevos, etc.
- La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
- Las personas maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad.
- Son capaces de autodirigirse.
- Comprenden y se interesan por su trabajo, y pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
- Necesitan tener la sensación de que se las respeta, y son capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.
- Procuran dar sentido a sus vidas

son cosa suya las cuestiones de política general.

- Aprecian que se les trate con cortesía.
- Están naturalmente separadas en categorías.
- Se resisten al cambio, prefieren seguir por el camino ya andado.
- Las tareas son fundamentales y hay que hacerlas. Las personas se adaptan a ellas.
- Las personas están condicionadas por la herencia, aprenden en su niñez y su juventud; de adultas, permanecen estáticas.
- Necesitan que las arenguen, las empujen o las arrastren.

identificándose con países, comunidades, etc.

- Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tiene una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo.
- Ansían respeto de su congéneres.
- Están naturalmente integradas.
- Se cansan de lo rutinario y prefieren disfrutar de experiencias nuevas.
- Las personas son fundamentales y buscan autorrealizarse. Las tareas se adaptan a ellas.
- Crecen y evolucionan constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender. Disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y su capacidad.
- Necesitan que las dejen en libertad, que las estimulen y las ayuden.



El estilo "X" provoca que las personas sean tratadas con **desconfianza y presión**, de forma despectiva de manera que creerán que no tienen responsabilidad sobre su trabajo por lo que trabajarán lo mínimo posible, requiriendo una constante vigilancia para conseguir un alto rendimiento. Entonces se caerá en la siguiente paradoja: Se reforzará la imagen que del grupo tiene el líder, que aumentará sus métodos autoritarios y de control. En definitiva, el uso exclusivo de la autoridad estimula la resistencia de los subordinados y disminuye su productividad.

Sin embargo, el estilo "Y" supone **traspasar la responsabilidad y el control** a los colaboradores sobre sus propios trabajos, lo cual incrementará sus niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida, a la vez que se obtienen rendimientos superiores. La aceptación de esta teoría no niega la eficacia de la autoridad, pero incluye el tratar a los trabajadores como seres humanos, lo cual posibilita que aumenten su rendimiento.



Por supuesto, en cualquier caso el líder no puede dejar de **ejercer la autoridad**, al igual que **no puede declinar la responsabilidad** de lo que ocurre en la organización. Es un error pensar que se pueden eliminar totalmente las discrepancias, incluso partiendo de unas buenas relaciones humanas y de intentar ganar el aprecio de todos.

CITAS PARA PENSAR

"Quien usa el látigo es porque no sabe utilizar las riendas"

Rabindranah Tagore, (1.861-1941) filósofo, novelista, músico, historiador y



Unidad Didáctica V

Teorías de los rasgos y del comportamiento

En este apartado vamos a agrupar dos teorías, la de los rasgos, que enunciaremos muy brevemente, y la del comportamiento.

■ Las teorías de los rasgos

CASO:

Antonio, nuestro amigo empresario, tiene rasgos o cualidades personales que corresponden a las de un líder:

es inteligente,

tenaz,

"tiene don de gentes",

se relaciona estupendamente,

tiene mucha gente que le es incondicional,

sus intuiciones como director difícilmente le fallan,

se niega a dejar de crecer...



Son las más tradicionales. Consideran que un líder se basa en las **características de su personalidad** inteligencia, perseverancia, autocontrol, extroversión, habilidades de comunicación, etc. Pero estas teorías no explican por qué personas que no poseen esas características son líderes, ni por qué personas que las poseen no lo son.

■ Las teorías del comportamiento

CASO:

¿Qué hubiera ocurrido si Antonio, con cualidades innatas para el liderazgo, se hubiera desenvuelto en otro contexto, tanto personal como profesionalmente? El mundo de los negocios, en el que se mueve como pez en el agua, parece que está hecho para él, pero:

¿Y si hubiera estudiado una carrera y fuera actualmente funcionario?

¿Y si nunca hubiera dejado su primer trabajo?

¿Y si se hubiera casado o tenido hijos?

¿Tendría el comportamiento de un líder en esos supuestos?



Probada la insuficiencia para explicar el liderazgo de las teorías de los rasgos ("cómo es" el líder), las teorías del comportamiento se fundamentan en su actuación ("qué hace" el líder).

Estas teorías se clasifican a su vez en modelos unidimensionales y bidimensionales, según atiendan a una o dos características del mando.

- **Modelos unidimensionales:** Estudian una sola dimensión del líder, siendo la más utilizada el **grado de participación** de los empleados en la toma de decisiones, según la cual el líder podrá ser desde autoritario a participativo.
- **Modelos bidimensionales.** Explican la actuación del mando en base a dos dimensiones:
- El **interés hacia la tarea**, que genera un tipo de líder centrado en que el trabajo se realice



preocupado por los resultados.

- El **interés hacia las personas**, que da lugar a un tipo de líder preocupado por el clima laboral, las relaciones, la satisfacción de los trabajadores.

Entre una y otra dimensión podemos encontrar numerosos tipos de líderes.

El modelo bidimensional más destacado es la **Rejilla Gerencial de Blake y Mouton**, que reproducimos a continuación, y que podrás ver a pantalla completa pinchando sobre ella.

 [Preocupación por las personas](#)

La **Rejilla Gerencial** es la representación gráfica de los diferentes **estilos de dirección**, según que el interés de los mandos se centre en la tarea o en las relaciones. Contempla:

- un liderazgo **empobrecido** (estilo 1-1),
- un liderazgo de **tarea** (9-1),
- un liderazgo denominado de "club de campo", es decir, que muestra un interés prioritario por sus colaboradores (1-9),
- un liderazgo de **equipo** (9-9) donde los logros laborales proceden del compromiso de los miembros del equipo,
- pasando por un liderazgo de punto medio (5-5), que está a mitad de camino entre la producción y las personas.

La crítica a estas teorías proviene de que consideran unos modelos de liderazgo mejores que otros.

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Teorías situacionales

CASO:

Observa el proceso que sufre **Ataulfo** al ingresar en un nuevo trabajo:

Ataulfo está muy ilusionado con su nuevo trabajo, pero como aún no conoce las normas y los procedimientos de la empresa, su nivel de competencia profesional es muy bajo, por lo que necesitará mucha dirección y control por parte de sus jefas, **Lola, Encarna y Mercedes**, que tienen que ir indicándole todo el funcionamiento de la empresa para que se vaya haciendo con su trabajo.



Pasada la ilusión inicial, el entusiasmo de **Ataulfo** decaerá, pues comprenderá las dificultades de la tarea, por lo que necesitará además de supervisión, unas palmaditas en la espalda que le animen a seguir aprendiendo.



En una tercera fase, **Ataulfo** sabrá lo suficiente del trabajo como para sólo necesitar asesoramiento, y como todavía no tendrá mucha confianza en sí mismo, requerirá apoyo y que se le tenga en cuenta en la toma de

decisiones.

En una última fase, los jefes podrán delegar en **Ataulfo**, pues además de tener una alta motivación, estará perfectamente cualificado para la tarea. El resultado es que frecuentemente le felicitan por su trabajo, y sus jefas están muy satisfechas por que ya pueden centrarse en su propio trabajo, y despreocuparse del de **Ataulfo**.

- ¿Puede un jefe dejar solo o delegar tareas en un trabajador que acaba de iniciar el trabajo?
- ¿Puede un jefe delegar autoridad, responsabilidad y tareas sus trabajadores?
- ¿Hay que utilizar las mismas habilidades directivas con todos los trabajadores?



Como habrás observado en el caso, paralelo al proceso de adaptación y aprendizaje de Ataulfo, se desarrolla un estilo diferente de liderazgo: en eso consiste el **liderazgo situacional**.

A diferencia de las teorías del comportamiento, las teorías situacionales aportan la posibilidad de relacionar el estilo de liderazgo con las **necesidades de los colaboradores**.

El modelo de liderazgo situacional fue desarrollado por Kenneth Blanchard. Se fundamenta en la **flexibilidad**, es decir, no existe un modelo de liderazgo bueno o malo en sí mismo, sino que ha de estar **adaptado** al nivel de desarrollo de los colaboradores.

A este respecto, se distinguen cuatro niveles de desarrollo de los colaboradores:

- **Nivel de Desarrollo 1 (D1):** la persona que se encuentra en este nivel presenta un alto nivel de dedicación junto con un bajo nivel de competencia. Es la típica situación de quien inicia una actividad ilusionado pero con ninguna experiencia.
- **Nivel de Desarrollo 2 (D2):** la persona aprende con dificultad, lo cual hace que su motivación disminuya. Hay niveles bajos tanto de competencia como de dedicación.
- **Nivel de Desarrollo 3 (D3):** conforme va avanzando en el proceso, el rendimiento alcanza niveles adecuados, pero la motivación fluctúa por la falta de confianza en sí mismo del trabajador: ante los éxitos, se sentirá fuertemente motivado, mientras que cuando tropiece la perderá.
- **Nivel de Desarrollo 4 (D4):** nos encontramos ante un trabajador fuertemente motivado y con un elevado nivel de competencia.

¿Cuál es la **actuación adecuada** de un líder frente a los diferentes niveles de los colaboradores?

- Si es un **colaborador D1** (Alta dedicación/baja competencia): **CONTROL**. La persona en esta situación necesita ser dirigida, indicándole con claridad qué es lo que debe hacer y lo que no.
- Si es un **colaborador D2** (Baja dedicación/baja competencia): **SUPERVISIÓN**. La persona en esta situación sigue necesitando ser dirigida, pero además requiere de estímulos que aumenten su motivación (felicitaciones, reconocimientos...).
- Si es un **colaborador D3** (Dedicación variable/competencia media alta): **ASESORAMIENTO**. La característica más destacable es la falta de confianza, por lo que el trabajador necesita apoyo mediante el reconocimiento de los resultados y la involucración en la toma de decisiones. El comportamiento de dirección debe disminuir.
- Si es un **colaborador D4** (Alta motivación/alta competencia): **DELEGACIÓN**. Ha de responsabilizarse al colaborador en la realización del proyecto, la planificación y la toma de decisiones.



Puesto que la idea fundamental de esta teoría es la **flexibilidad**, si por cualquier razón hay un retroceso en la evolución del trabajador, el líder habrá de cambiar su comportamiento.

Unidad Didáctica V

Liderazgo transformacional

CASO

Antonio, el líder que tenemos la gran suerte de disfrutar como amigo, dice de sí mismo que cada vez sabe menos de su profesión, que cada vez es peor en su profesión inicial: "de verdad os lo digo, y cada vez sé más de empatía, de sacar de los demás lo mejor que tienen dentro, de creatividad, de diversión, de crear las condiciones para que la gente se realice, de generosidad ...". A las autoras de este texto nos parece que lo que nos está diciendo, es que cada vez sabe más de liderazgo. Además, después de haberle dado a leer este tema nos ha comentado que ésta es la teoría con la que más se identifica.



En un entorno laboral en continuo **cambio**, las modernas teorías conciben al líder como el promotor de la **innovación**, pues es necesario crear el sentimiento de que es posible y necesario innovar cada día.

Las anteriores teorías se fundamentan en una **transacción** entre el líder y sus colaboradores: los trabajadores cumplen con sus tareas a cambio de conseguir sus objetivos.

En un enfoque transformacional, se intentan conseguir unos objetivos de los que participan tanto el líder como los trabajadores, puesto que encarnan valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes.

SABÍAS QUE...

"LIDERAR COMO EN EL FÚTBOL"

La práctica deportiva ofrece pautas de actuación para los líderes. Tanto si quiere ser un buen capitán de un equipo de fútbol como si desea convertirse en un líder excelente ponga en práctica las siguientes reglas:

Coloque a su gente en la mejor posición posible para que ejercite su talento.

Asegúrese de que se les pase el balón cuando estén listos para utilizarlo.

Siga un plan de juego, de modo que todos hagan lo que se espera de ellos, incluida la necesidad de actuar de forma flexible.

Conceda a todos el poder de pasar el balón.

Conceda a todos el poder de marcar.

CITAS PARA PENSAR

Rockefeller tenía la siguiente regla de oro para los directivos de la Standard Oil:

"No hagáis jamás vosotros mismos lo que pueda ser realizado por otro. Si sois responsables de un departamento elegid los mejores de vuestros subordinados, dadles la formación necesaria, distribuid entre ellos vuestras tareas, y vosotros sentaos confortablemente y buscad cómo la Standard Oil puede ganar más dinero"



Unidad Didáctica V

Mujer y liderazgo

CITAS PARA PENSAR

"El futuro pertenece a quien cree en la belleza de sus sueños"

Eleanor Roosevelt



¿Cuántas mujeres están presentes en la cúpula de las organizaciones?



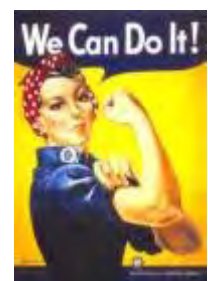
La escasa presencia de mujeres en los puestos de dirección y toma de decisiones evidencia que la **discriminación laboral de género** es todavía un problema sin resolver.

Contra esta situación, podemos esgrimir argumentos en favor de los valores democráticos, tales como la igualdad, pero también podemos decir que se trata de un verdadero **despilfarro**.

¿Cómo puede una sociedad desaprovechar el trabajo de mujeres altamente cualificadas cuyo perfil coincide con el que demandan las organizaciones actuales?

En efecto, la forma en que se desenvuelven las mujeres en el ámbito empresarial coincide con los valores que se persiguen actualmente para un jefe-líder.

Hay que destacar el **potencial que las mujeres tienen como líderes**. Autores como Tom Peters identifican en las mujeres una lista de habilidades que a su juicio son capitales en el nuevo entorno informacional y globalizado: multifunción -pueden hacer varias cosas a la vez-, empatía, esencialidad, potencialidad, confianza, intuición, son mentoras y poseen una motivación intrínseca.



Para saber más

A continuación te ofrecemos un enlace para que observes las estadísticas de las mujeres que, en nuestro país, ostentan algún tipo de poder económico o político.

Mujeres con poder en España.

<http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/poder/index.htm>

SABÍAS QUE...

- El techo de cristal



Hace más de 20 años que se acuñó la expresión "the glass ceiling" (techo de cristal) para referirse a la barrera imperceptible que permite a las mujeres avistar las cimas de la carrera profesional en las corporaciones pero no alcanzarlas. Se da un llamado de atención entre quienes toman las decisiones (varones) para impedir la presencia de mujeres



en la dirección.

Es incomprensible que las empresas convivan con el desperdicio de capacidad que supone la existencia del techo de cristal. La preocupación no es sólo que siga habiendo muy pocas mujeres en los puestos de dirección sino que además se ha constatado que hay una gran proporción de mujeres que teniendo las más altas calificaciones académicas, abandona brillantes carreras.

Al parecer las mujeres irían perdiendo interés por mantenerse en una carrera que "arriba" terminarían frenando. La progresiva falta de interés y ambición que las féminas experimentan con la edad se debe a la falta de reconocimiento. Esto se solucionaría favoreciendo el reconocimiento de las mujeres, flexibilizando horarios para que las mujeres con niños puedan dejar su profesión o reducir jornada y volver más tarde con unos horarios adecuados, sin que ello suponga un estigma imborrable en su trayectoria o una merma de salario imposible de salvar en el futuro.

¿No nos preocupa el derroche de talento que las prácticas de segregación silenciosa siguen produciendo?

- Hay una red mundial de mujeres líderes: Internacional Women's Forum (IWF) fundada en 1982. En la actualidad cuenta con 3.500 socias de 21 países, España tiene 55 miembros. Ocupan posiciones de liderazgo: jefas de estado, ministras, consejeras... La dirección de Internet es <http://iwforum.browservermedia.com/>

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

El autoliderazgo



Este término, difundido por autores como Ken Blanchard ("El autoliderazgo y el ejecutivo al minuto", ed. Granica, 2006), se refiere a la capacidad de las personas de **tomar decisiones y solucionar problemas**. El problema actual es el siguiente: los jefes delegan poder en sus subordinados, pero éstos no quieren asumir su responsabilidad. De ahí la necesidad de enseñar a las personas a **autoliderarse** para que disfruten de **poder, autonomía y libertad**.



Según K. Blanchard, los líderes:

1. **Impugnan las limitaciones** supuestas, es decir, las creencias que uno tiene basadas en experiencias pasadas que restringen sus experiencias actuales y futuras.
2. Conocen y celebran sus **puntos de poder** (poder personal, poder de relaciones, poder por el cargo y poder porque la función que se realice sea importante)

3. **Colaboran para alcanzar el éxito.** En efecto, un autolíder ha de diagnosticarse sus necesidades y recurrir a quien pueda ayudarle a aumentar sus niveles de competencia o compromiso.

CITAS PARA PENSAR...

"El principal cuello de botella para hacer cosas es uno mismo"

"Nada prueba tan contundentemente la habilidad de un hombre para dirigir personas como la habilidad para dirigirse a sí mismo" Thomas Watson

"Un buen jefe tiene conciencia de sí; sabe escucharse, sabe darse permisos, se permite ser "persona conscientemente competente", siente un respeto profundo hacia sí y hacia los demás.

Sólo con un buen corazón es posible crear buenos equipos, buenas organizaciones, buenas empresas. Empresas en las que el jefe sabe manifestar la pasión y los talentos de aquellos que trabajan con él.

Un buen jefe sólo puede serlo para los demás cuando lo es para sí mismo. Esa es la clave del liderazgo.

Porque...

...no puedes conducir a los demás si eres incapaz de conducir tu propia vida;

... no puedes dar una dirección a la actividad de los demás si no puedes hacer lo propio con la tuya;

... no puedes escuchar honestamente a los demás cuando eres incapaz de escucharte;

...no puedes motivar a los demás si no sabes motivarte;

... no puedes solicitar la confianza de los demás si eres incapaz de confiar en ti;

... no puedes conocer y respetar a los demás si no puedes reconocerte y respetarte;

... no puedes ser consciente y apreciar el valor de los demás si no puedes hacer lo propio con tu valor;

... no puedes perdonar los errores de los demás si, en el fondo, no eres capaz de perdonarte;

...no puedes exigir flexibilidad y capacidad de adaptación si no las tienes tú;

... no puedes exigir compromiso en los demás si no eres capaz de comprometerte;

... no puedes inspirar a los demás si eres incapaz de inspirarte a ti mismo;

... no puedes desarrollar los talentos y habilidades de los demás si eres incapaz de hacer lo propio con los tuyos;

... no puedes transmitir seguridad si te gobiernan tus miedos inconscientes;

... no puedes poner en práctica la empatía si no eres capaz de vivir a fondo todo el espectro de emociones que has reprimido a lo largo de tu vida;

... no puedes liderar honesta y sinceramente a otros si no eres capaz de liderarte a ti mismo;

No puedes, en definitiva, emitir luz a los demás cuando no tienes ni para ti."

Fragmentos del libro "La brújula interior" de Álex Rovira Celma.

Terminaremos este tema con un proverbio chino:

*" Si hay luz en el alma,
habrá belleza en la persona,
Si hay belleza en la persona,
habrá armonía en la casa.
Si hay armonía en la casa
habrá orden en la nación.
Si hay orden en la nación,
habrá paz en el mundo".*



Libros recomendados

"Tengo miedo. Carisma y Liderazgo a través de la gestión del propio miedo." Carmen García Ribas. Ed-. Granica. 2003.

"El autoliderazgo y el ejecutivo al minuto". Ken Blanchard y L. Hawkins. Ed. Granica 2006-10-10**"El secreto".** Ken Blanchard. Ed. Granica, 2005.

"El mito del líder". Santiago Álvarez de Mon. . Ed. Pearson Educación, 2001.

"Liderar. Mil consejos para un directivo". Javier Fernández Aguado. Ed. CIE Dossat 2000, 2002

"Liderazgo emocionalmente inteligente: recursos y estrategias para formar líderes emocionalmente inteligentes". Enrique Reig Pintado. Ed. Mc Graw Hill, 2004.

"Las 21 cualidades indispensables de un líder", de John C. Maxwell, Editores Caribe-Betania 1998

"Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir", Amparo Ramos López, Universidad Politécnica de Valencia, 2006.

"En busca de la excelencia", T: Peters, ed. Diana. Méjico, 1975.

"Los siete poderes", Álex Rovira, ed. Empresa Activa, 2006

"¡No mates a tu jefe!. Culbert, S.A y J.B. Ullmen. Editorial Paidos 2002.

"Cien empresarias: testimonios de cien mujeres que lo han conseguido". VV.AA. Editorial JDJ Editores, 2003

"Madera de líder". Mario Alonso Puig

"La meta". Eliyahu M. Goldratt. Díaz de Santos. 1993.

"Simplifica tu vida". Elaine St. James. Editorial RBA Mayo de 2005

"Como enfrentarse a situaciones laborales difíciles". Sid Kemp. Editorial Gestión 2000. www.qualitytechnology.com

"El encanto de Hamelin". Secretos del liderazgo efectivo. Mercé Sala Scchnorkowski. Editorial Alienta. 2006

"Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz". Stephen Covey. Editorial ¿??

"El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza". Stephen Covey. Editorial Paidos Empresa.

"No te ahogues en un vaso de agua". Richard Carlson

"Sea un líder actual". Marlene Caroselli. Editorial Mc Graw profesional

"La retirada de los diez mil" de Jenofonte.

"Azul en la Mesana" de Patrick O'Brian. Editorial Edhasa.

"El arte de domar leones" Steven L. Katz. Editorial Robin Book.2006

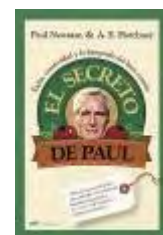
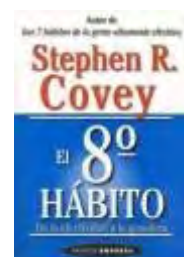
"No. Miedo. En la empresa y en la vida" Pilar Jericó. Alienta Editorial 2006

"El jefe que te maltrata y la empresa que no repara" José María Gali. Editorial Granica. 2006.

"La brújula interior" Alex Rovra Celma. Editorial Empresa Activa. 2004.

"Liderazgo eficaz". Chris Roebuck. Editorial Blume Empresa.

"El secreto de Paul", de PAul Newman y A.E. Hotchner, ed. Martínez Roca, S.A., 2006



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Películas recomendadas

"Qué bello es vivir", de Frank Capra, 1946



"Jerry Mc Guire", de Cameron Crowe, 1996
"Billy Elliot", Stephen Daldry, 2000
"Brubaker" de Stuart Rosenberg, 1980
"Henry V", de Kenneth Branagh, 1989
"Espartaco", de Stanley Kubrick, 1960
"Gladiator", de Ridley Scott, 2000
"Alejandro Magno", de Oliver Stone, 2006
"K-19: The Widowmaker", de Kathryn Bigelow, 2002
"Master and commander", de Peter Weir, 2003



Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Últimas citas

A continuación te exponemos una selección de citas que hacen referencia al liderazgo, que nos gustan y queremos compartir contigo. Pincha sobre el enlace para activar la presentación de las mismas:

[Una selección de citas que hacen referencia al liderazgo](#)

También nos ha parecido interesante hacer una mención expresa a los líderes de la resistencia pacífica. Para ello, te recomendamos la lectura del siguiente recurso, que presenta a algunos de los más conocidos líderes de este movimiento.

 [Los líderes de la resistencia pacífica](#)

Liderazgo y estilos de mando

Unidad Didáctica V

Mapa conceptual

El siguiente enlace muestra el mapa conceptual de esta unidad. En él encontrarás, de un simple vistazo todos los conceptos importantes de esta unidad.

[Mapa conceptual de la unidad](#)

Liderazgo y estilos de mando