

Liderazgo

<p>©opyright 2008 Agosto . Lima Perú</p> <p>Se autoriza la difusión parcial o total de este documento siempre que se mencione la fuente y el autor del mismo</p>		<p>Título : Liderazgo</p> <p>Autor :</p> <p>Licenciado Ricardo Candela Casas</p> <p>conrcc@yahoo.es</p>
--	---	--

Contenido

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1.- Concepto | “ Si la gente te sigue Algo desean de tu |
| 2.- Importancia | persona “ |
| 3.- Tipología | |
| 4.- Características | Anónimo |
| 5.- Flujo de trabajo | |
| 6.- La rejilla administrativa | |
| 7.- Casuística | |
| 8.- Bibliografía | |

1.- Concepto

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".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del **proceso** de **comunicación**, al logro de una o varias metas"

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.- Tipología

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

3.1.-El Líder Autócrata:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

3.2.-El Líder Participativo:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador.

Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

3.3.-El Líder liberal:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”.

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión.

La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos.” Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades.

Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian

4.- Características de un Líder

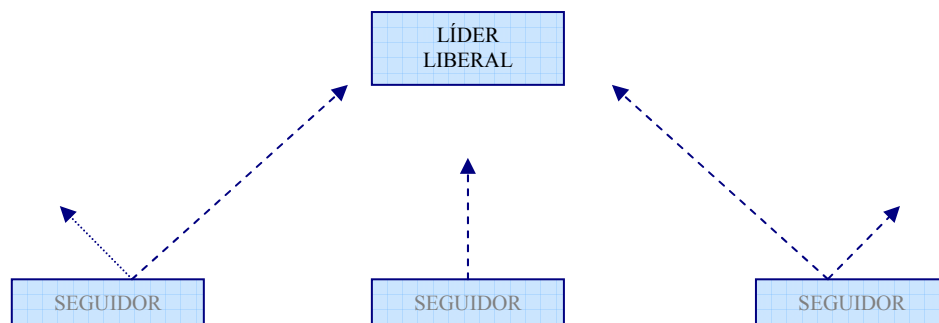
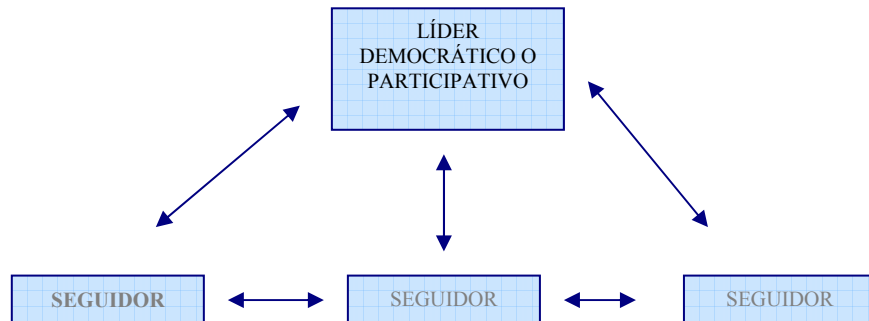
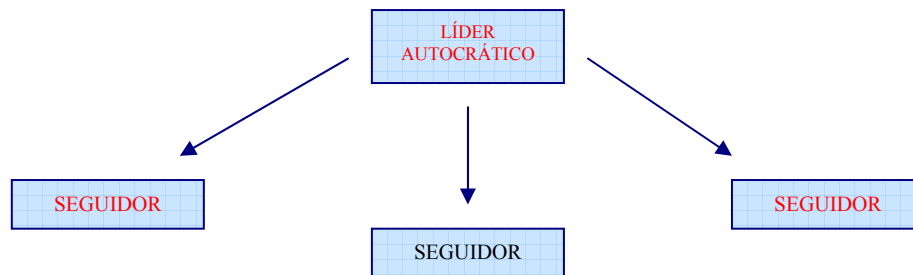
Entendemos el líder por las siguientes características.

- 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.

- e) 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.
- f) 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.

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

5.- FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.



6.-La Rejilla Administrativa.

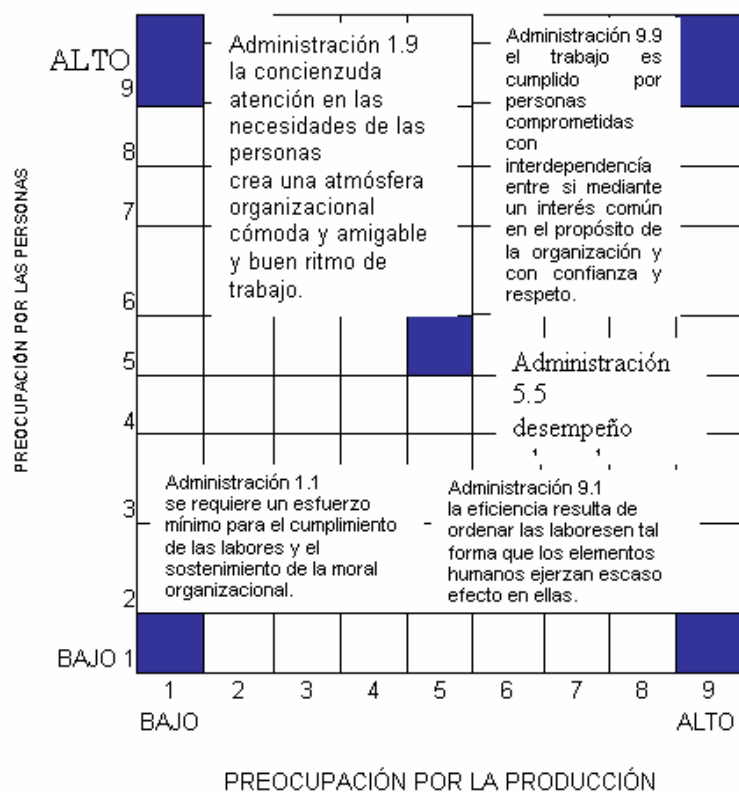
Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton.

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.

6.1.-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.

6.- Casos de liderazgo

6.1. El líder que admiras

Elija Un Líder De Empresa o Político que Admire e identifique su estilo de Liderazgo, aplicando la Rejilla Administrativa.

6.2.- Un estilo de liderazgo antiguo

En la empresa Mayfes, C.A. que se encarga de la confección de ropa íntima para damas, existen varios grupos de amistad.

Marta, Sofía, Elena, Teresa, Carolina y Paula son un grupo de amigas que han trabajado juntas desde su ingreso, hace cinco años, en la empresa. Todas se llevan muy bien pero la líder del grupo es Paula una muchacha fuerte de carácter, inteligente y experta en su trabajo.

En una ocasión, una de las otras empleadas renunció y la empresa contrató otra muchacha, la cual se llama Melisa. El supervisor del area de confecciones de traje de baño confió a Sofía el entrenamiento de la nueva trabajadora y ambas pasaron varias semanas juntas hasta culminar el entrenamiento.

En una oportunidad en la hora del almuerzo, Melisa escucha que las amigas mencionadas anteriormente están planeando su viaje de fin de semana.

Posteriormente en el transcurso del día, Melisa llama a Sofía y le dice: en la hora del almuerzo escuche sin querer que ustedes están planeando un viaje y quisiera saber si yo podría acompañarla.

Y es que me siento un poco sola ya que mis padres viven en el interior y quisiera divertirme un poco. Sofía le responde que ella cree que no hay ningún problema, pero que le consultará a sus amigas.

Sofía reúne a sus amigas y le informa lo sucedido. Luego de unos instantes Paula respondió: ¡esa niña no va con nosotras, está claro!. Todas se quedaron mirando unas a otras, y Sofía señaló: pero yo le dije que podría ir.

Además no me parece que exista algún problema. Paula contesto: ¡he dicho que no va y punto!. Sofía se quedo callada y con mucha pena le informó a Melisa que no podía ir con ellas.

Identifica el tipo de Liderazgo de Paula .

6.3.- Todos en familia

En la empresa Mc. Pollo, C.A., un local de comida rápida se presenta la siguiente situación:

El Sr. González es el encargado del local mencionado y está tomando una decisión en cuanto de unos de sus empleados.

En el área de despacho, en horas de mayor afluencia de clientes. El trabajador Martínez es muy lento a pesar que ese tiene tiempo en la empresa y ocasiona inconvenientes su lentitud.

A primera hora del viernes, González Llama a Martínez en su **oficina**:

¡Martínez, buenos días!

Te he llamado para informarte que a partir del día lunes no trabajarás en el área de despacho.

Martínez pregunta ¿Por qué ?.

Esta decisión la he tomado porque últimamente he observado que estás un poco lento en las horas de mayor afluencia de **clientes** y esto ocasiona la queja de los mismos. Yo sé que eres una **persona** trabajadora, puntual, responsable por eso trabajas en áreas internas para que tomes un poco más de experiencia y luego volveremos a hablar del asunto. ¿Quiero saber que opinas al respecto?

Sr. González realmente me parece buena idea, así atenderemos mejor a nuestros **clientes** y después que adquiera más experiencia volveremos a conversar cuando esté preparado. ¡Gracias Sr.: González!

Identifica el tipo de Liderazgo del Sr. González .

6.4.- Un resentimiento escondido

Gabriela, la nueva gerente de “ Camposol “, ha **sentido** últimamente que José (uno de los supervisores en su departamento.) no la trata como antes.

Hoy, le solicitó a José que hiciera un par de horas extra el próximo viernes por la tarde, para terminar de entrenar a dos empleados nuevos, pero José se negó, cuando antes nunca había puesto **inconvenientes** en quedarse tiempo extra. Ella se quedó con la duda, de si José se opuso porque Gabriela se lo pidió cortés y formalmente usando las palabras “por favor”, porque ella es mujer o porque José quedó resentido cuando Gabriela obtuvo el puesto de Gerente del departamento en lugar de él hace ya un mes.

José también se había **postulado** para el puesto cuando ambos eran supervisores. Ambos comenzaron su carrera en la empresa hace unos 9 años atrás y desde entonces han ido “creciendo” juntos en la misma, se podría decir que hasta la promoción de ella, tenían una buena **relación** de compañeros y colaboraban uno con el otro cuando lo necesitaban.

Dado lo anterior opine y responda a lo siguiente:

1. ¿Hubo un conflicto? ó ¿fue sólo una situación sin mayores consecuencias?
2. Si hubo un conflicto ¿Cómo afectará al departamento y a la empresa?
3. La próxima vez que Gabriela tenga que pedirle un trabajo a José, ¿cómo debería hacerlo?
4. ¿Seguirá José actuando de forma negativa frente a Gabriela? Y si es así ¿Hasta cuando?
5. ¿Qué haría usted si fuera el jefe de ambos?

6.5.- La multinacional “X”

Juan tiene 40 años de edad, está casado y lleva cuatro años trabajando en la multinacional “X” como Team Leader del Call Center. No le ha ido mal, pero actualmente no se siente **satisfecho** pues sabe que le será difícil ascender tomando en cuenta que tiene a varios compañeros con mejores posibilidades, así que, a menos que suceda algún imprevisto, no podrá **ascender** al siguiente nivel (Gerente del departamento) durante los próximos 10 años (mínimo).

Aunque tiene un sueldo aceptable y se siente bien en su trabajo, sabe que podría **ganar** más en otra empresa. Juan se ha preparado bien académicamente y ahora cuenta con otro título y mayor **experiencia**.

La semana pasada envió tímidamente su currículum a un head-hunter (buscador de ejecutivos), que lo contactó para optar por una posición de mayor **responsabilidad** en la multinacional “Y” y después de tres entrevistas le han comunicado que es el elegido para ocupar el puesto. Luego de conocer los términos de la propuesta de la empresa “Y”, Juan debe sopesar entre los siguientes aspectos y hechos para tomar una **decisión**:

Multinacional “X” (aspectos resaltantes)

- Excelente ambiente de trabajo, compañerismo y colaboración.
- Sueldo aceptable y suficiente.
- Cerca de casa (20 minutos) – Bien conectado con transporte público. No es necesario ir en vehículo.
- Posición media: Team Leader. (Grupo líder)
- Buena ubicación en una zona tranquila de la ciudad, con tiendas y restaurantes cerca.
- Jefes amables y comprensivos. Reportando a dos jefes.
- Sin asistente personal.
- Poco estrés y un ritmo de trabajo más bien bajo.
- Libre acceso a Internet.
- 8 personas su cargo.
- Sistema informático conocido.
- Menos responsabilidades en sus acciones y algo de poder de decisión.
- Los subordinados actuales están bien formados y entrenados.

Multinacional “Y” (aspectos resaltantes)

- Incertidumbre en cómo será su nuevo entorno.
- Incremento en un 30% del sueldo actual.
- A 1 hora y 1/2 de casa – Escaso transporte público. Tal vez tenga que comprar un vehículo.
- Posición alta: Gerente.
- Ubicado en las afueras de la ciudad, en una zona industrial sin área comercial.

- Incertidumbre en cómo será su nuevo jefe, sólo reportará al Director.
- Con asistente personal.
- Algo de estrés y mucho trabajo pendiente.
- Acceso a Internet restringido.
- 20 personas a su cargo.
- Tendrá que aprender un sistema nuevo.
- Mucha responsabilidad en sus acciones y más poder de decisión.
- Incertidumbre en cuanto a la formación de los nuevos subordinados, tendrá que entrenarlos desde cero.

¿Qué recomendación le darían a Juan? ...

7.- Bibliografía

Barnes, Tony: *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Mc Graw Hill. Bogota.1999

Messing, Bob; "El TAO de la Administración. Filosofía Práctica del Nuevo Liderazgo", Editorial Selector, México, México, 1990

Heifetz, Ronald A.: *Liderazgo sin Respuestas fáciles*. Paidós, Estado y Sociedad. Barcelona. 1997