

*Colección: "Desarrollo personal y laboral"*

Edición **Nº11**

**Desarrolle su liderazgo**



Instituto Costarricense de Electricidad

# Índice

Introducción .....	2
Liderazgo de acuerdo al género .....	3
Liderazgo y personalidad .....	4
Liderazgo y poder.....	5
Diferencia entre líder y dirigente .....	6
Teorías sobre el liderazgo.....	9
Rasgos enemigos del liderazgo.....	11
¿Qué hacen los líderes de éxito? .....	14
Características más notables de los líderes .....	16
Seguidores y liderazgo .....	17
Bibliografía .....	20

## Introducción

---

Es fácil pensar en los líderes como personas que dominan ciertos grupos, pero en realidad los líderes hacen mucho más que dirigir.

El verdadero líder siempre surgirá, pero para permanecer en la cumbre debe desarrollar características propias del liderazgo.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, de influencias ocasionales, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

El liderazgo puede ser innato o bien adquirirse con solo el deseo de ser líder.

Sobre este y otros temas referentes al liderazgo se hará alusión en el presente folleto, en el cual podemos encontrar una serie de insumos que pretenden contribuir a que usted se convierta en un verdadero líder.

## Liderazgo de acuerdo al género

Los estudios indican ciertas diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.

Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a estimular la participación, a compartir el poder y la información, procuran incrementar la autoestima de sus seguidores, prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros, en cambio los hombres usan un estilo de ordenes y control directo, descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia.



La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Actualmente las organizaciones, independientemente de que sea mujer u hombre; están en busca de factores como: flexibilidad, trabajo en equipo, confianza y participación en la información lo cual reemplaza las estructuras rígidas, el individualismo competitivo y el control.

## Liderazgo y personalidad



Los líderes se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos:

- Búsqueda de oportunidades
- Toma de decisiones

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto dirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a auto educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

## Liderazgo y poder

---



El Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos:

Riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos.

Riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad.

Riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder.

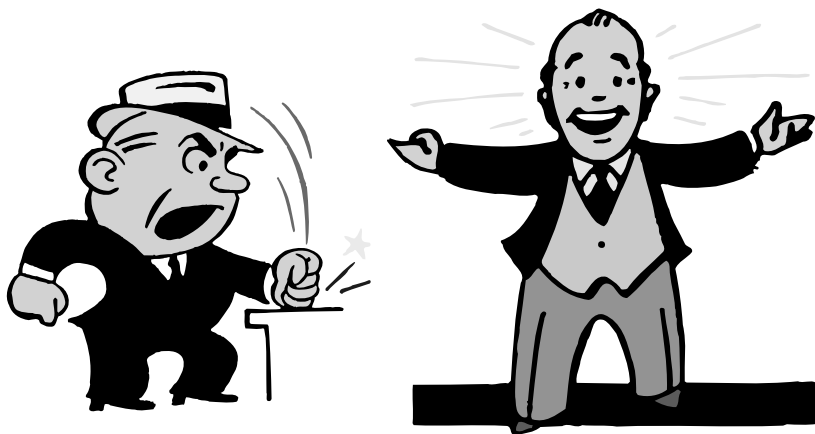
La necesidad de minimizar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, tomar riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus seguidores. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

## Diferencia entre líder y dirigente



Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además:

- El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del dirigente es institucional.

El dirigente manda, el líder convence: el dirigente considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver con pocos, y la otra, el liderazgo, con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión.

El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten.



## Candidatos a liderazgo

Cada vez más las organizaciones, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas:

1. Capacidad técnica.
2. Inteligencia social o habilidad para motivar.
3. Entender y conducir a la gente.
4. Experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos.
5. Saber en qué momento actuar, cuándo no hacer nada, y cuándo hacerlo todo, o cuándo sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse.
6. Capacidad de juicio.
7. Carácter

## Líder de líderes

Para ser un líder que forme líderes, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte, el aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

Así como se aprende a nadar, nadando, también se aprende a ser líder liderando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que se deriva del entorno organizacional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de, a su vez formar líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo, y que ellos mismos se conviertan en líderes.

La fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa, y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo.

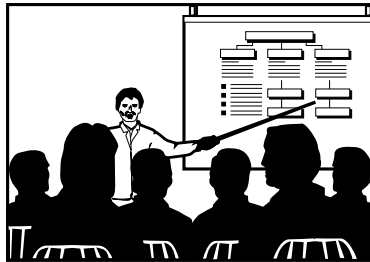
No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito.

## Teorías sobre el liderazgo

---

### Teoría de la atribución del liderazgo

Considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones y además poseen características como: inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía y percepción.



## Teoría del liderazgo carismático

Los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar, un fuerte compromiso personal con su ideal, son asertivos y tienen confianza en sí mismos, son agentes de cambio. Algunos ejemplos de líderes carismáticos son: Martín Luther King, Madre Teresa de Calcuta y Walt Disney.

## Teoría del liderazgo transaccional y transformacional

El liderazgo transaccional está basado en la guía y motivación de los seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la determinación de tareas.

El liderazgo transformacional proporciona carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

## **Tipos de liderazgo**

### El líder dirigente

- Nace con cualidades de liderazgo.
- Ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación.
- Ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

### El líder que se ha formado

- Ha visto modelarse el liderazgo la mayor parte de su vida.
- Ha aprendido sobre liderazgo por medio de una capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

### El líder latente

- Ha visto modelarse el liderazgo recientemente.
- Está aprendiendo a ser líder por medio de capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un buen líder.

### El líder limitado

- Tiene pocos nexos o ninguno con líderes.
- No ha recibido capacitación o ésta ha sido escasa.
- Tiene deseos de llegar a ser líder.

## Rasgos enemigos del liderazgo

Algunos rasgos de carácter, enemigos de la excelencia, que permiten observar el perfil del liderazgo y prever qué puede suceder en las crisis cuando estas tendencias no se corrigen, son los siguientes:



### 1. El egoísta:

Las personas egoístas son incapaces de ser líderes. Solo mantienen su posición alimentando su ego. En las crisis los egoístas quedan absolutamente solos porque nadie le quitará el privilegio de devorar todo su fracaso.

## 2. El desconfiado:

Si el líder desconfía de su gente, su grupo engendrará desconfianza y sospecharán el uno del otro. Esto trae como consecuencia, que no compartan sus ideas por el temor de revelar información comprometedoras. En las crisis todos se sienten traicionados y se culpan mutuamente sin encarar una solución integradora. El principio de la desintegración es la desconfianza.

## 3. El soberbio:

La falta de humildad en el liderazgo estanca la creatividad de un grupo. Nadie quiere aportar sus ideas cuando el "líder" es incapaz de recibirlas con interés. El soberbio cree que todo lo hace perfecto y desprecia los aportes de quienes están debajo de su nivel de autoridad. En las crisis se descubre que muchos habían advertido de antemano lo que estaba por ocurrir y para evitar el mal momento de comentárselo al soberbio dejaron que éste lo descubra demasiado tarde.

## 4. El omnipotente:

El que pretende que nunca necesita ayuda, nadie lo ayudará para no ofenderlo. El grupo proyectará que nunca ocurra nada que el líder omnipotente no pueda solucionar por sí mismo. La gente tendrá la tendencia de acercarle una mayor cantidad de problemas de los que debe atender y cuando sobrevenga una crisis estará sobrecargado de tareas, con riesgos de ser aplastado.

## **Perfil de un líder con problemas**

Por medio del liderazgo todo se levanta o se viene abajo, por eso es importante conocer diversos problemas que presentan algunos líderes lo cual afecta tanto a la integridad de las personas como a la organización:

- Entiende poco a la gente
- Carece de imaginación
- Tiene problemas personales
- Le echa la culpa al otro
- Se siente seguro y satisfecho
- No es organizado
- Es colérico
- No corre riesgos
- Es inseguro y está a la defensiva
- Es inflexible
- No tiene espíritu de grupo
- Se resiste al cambio

**Siete pecados del liderazgo negativo, según Gandhi:**

1. Riqueza sin trabajo
2. Placer sin conciencia
3. Conocimiento sin carácter
4. Comercio sin moralidad
5. Religión sin sacrificio
6. Política sin principios
5. Ciencia sin humanidad

## ¿Qué hacen los líderes de éxito?



### 1. Fijar el rumbo:

- Fuerte orientación al cliente.
- Darle a la organización un rumbo claro y constante.
- Ver el negocio desde la perspectiva del cliente.
- Elaborar una misión que abra nuevos caminos.
- Articular una visión, valores y estrategia tangible.

### 2. Movilizar la dedicación personal:

- Entusiasmar, apoyar, animar más que juzgar, criticar y evaluar.
- Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.
- Crear oportunidades para que la gente aporte sus mejores dotes intelectuales al esfuerzo del equipo.
- Emplear diversas maneras de conseguir lo mejor de cada uno.

### 3. Engendrar capacidad organizacional:

- Comprometerse con una estrategia a largo plazo.
- Resolver conflictos con diplomacia.
- Aprovechar a los individuos independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultura.
- Hacer realidad el cambio y actuar como agente de cambio.

#### 4. Demostrar carácter personal:

Dirigir mediante el ejemplo.  
Tener y crear una imagen positiva de uno mismo.  
Responder el reto de superarse.  
Actuar con honestidad.

#### Obligaciones del líder

##### 1. Disponibilidad:

El líder debe estar siempre con su gente. Los líderes no actúan aislados, el liderazgo siempre implica cooperación y colaboración.

##### 2. Comunicación:

El líder es la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los líderes deben ser accesibles y deben buscar el contacto con los colegas y los colaboradores.

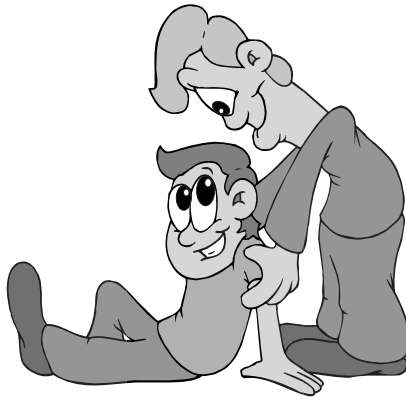
##### 3. Instrucciones:

Para enseñar, el líder debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades que se presentan.



## Características más notables de los líderes

- Los líderes son pensadores con visión a largo plazo que van más allá de los problemas del día y los informes.
- Los líderes se interesan en su organización.
- Los líderes enfatizan la visión, los valores y la motivación.
- Los líderes tienen fuerte capacidad para enfrentar los conflictos presentes en la organización.



### **Cigüeñas y liderazgo**

Estas aves enormes que vuelan grandes distancias a través de los continentes tienen tres cualidades sobresalientes:

1. Se rotan el liderazgo, ninguna cigüeña permanece al frente de la bandada todo el tiempo.
2. Escogen líderes que puedan enfrentar las turbulencias.
3. Por último, durante el tiempo que una de las aves dirige, las demás manifiestan su aprobación con graznidos.

## Técnicas para ejercer el liderazgo

### Moldear la visión:

Lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida de la meta organizacional.

### Educar:

Para formar una organización que apoye el liderazgo hacia alcanzar los objetivos institucionales.

### Saber delegar autoridad:

Combinar el control centralizado, con la ejecución descentralizada.

### No depender totalmente de fórmulas:

Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas.

## Seguidores y liderazgo

---

Además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos.

### **Cualidades que tienen los seguidores eficaces:**

- Se administran bien.
- Pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión.



- Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos.
- Construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto.
- Son valientes, honestos y creíbles.

### **Reflexión**

Acerca de cómo el liderazgo está presente en todos los ámbitos de nuestra vida.

#### **El pequeño que me sigue**

Quiero ser muy cuidadoso  
porque un pequeño me sigue;  
no quiero yo desviarme  
porque temo que él me siga.

No escapo de su mirada,  
lo que me ve hacer también lo intenta.  
Como YO soy, quiere ser también,  
el pequeño que me sigue.

Debo recordar mientras vivo,  
en el verano y el invierno,  
que estoy construyendo los años  
del pequeño que me sigue.

**Todos los grandes líderes poseen dos cosas: una, saben dónde van, y dos, pueden persuadir a otros para que lo sigan.**

## Bibliografía

Ulrich, D. Zenger, J. Smallwood, N. (1999). Liderazgo basado en resultados. América Latina. Editorial Norma

Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe.

Langdon, M. (1997). Cómo ser el mejor líder. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. México. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.  
[www.cehlider.org](http://www.cehlider.org)

[WWW.masterdisseney.com](http://WWW.masterdisseney.com)

### **Serie "Colección Desarrollo Personal y Laboral"**

- Edición Nº1 Relaciones humanas.
- Edición Nº2 Técnicas de comunicación oral.
- Edición Nº3 Hablar bien en público.
- Edición Nº4 Etiqueta social.
- Edición Nº5 Servicio al cliente.
- Edición Nº6 Cómo llevarse bien con su jefatura.
- Edición Nº7 Cómo hacer más efectivas las reuniones de trabajo.
- Edición Nº8 Trabajo en equipo.
- Edición Nº9 Sáquele provecho a su tiempo.
- Edición Nº10 Un gesto vale más que mil palabras.

#### **Coordinación:**

Dirección de Mercadeo Corporativo y Relaciones Públicas ICE.

[www.grupoice.com](http://www.grupoice.com)

Impreso en Gestión Documentación e Información Gerencia General.

