

# Líder. Teoría del liderazgo

**Autor: José Daniel Cortijo**

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo>]

## Presentación del curso

**Ser líder. El liderazgo y su teoría.** El rol del líder es vital. Una organización, o empresa, desde su naturaleza más elemental y hasta la más grande y compleja, necesita de la figura y la personalidad del líder para generar movimiento, apuntalar el norte y lidiar con las circunstancias del emprendimiento. Debemos recordar que, incluso en el hogar, la figura del líder demanda su presencia para su salud, estabilidad y prosperidad.

Hoy abordaremos la temática del liderazgo desde sus diversas aristas. Analizaremos cada uno de los elementos en que se sustenta la figura del líder y la manera en que éstos se patentizan en individuos que han logrado encarnar y poner en práctica este rol. Estudiaremos las teorías que tratan la temática, entre otros ítems que te invitamos conocer y a mirar con un ojo reflexivo.

Visita más cursos como este en mailxmail:

[<http://www.mailxmail.com/cursos-empresa>]

[<http://www.mailxmail.com/cursos-direccion-liderazgo>]



¡Tu opinión cuenta! Lee todas las opiniones de este curso y déjanos la tuya:

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/opiniones>]

# 1. Qué es un líder. La motivación

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/que-es-lider-motivacion>]

## EL LIDERAZGO

"Los buenos líderes se precisan para los momentos difíciles, ya que en los momentos buenos todos los líderes son excelentes".

¿Qué es un líder? Más adelante te lo explicaré con detalle. Pero en mi opinión es una persona que, además de liderar, debe motivar a sus colaboradores y, algo más importante, debe enseñar, aconsejar, facilitar y ser un buen mentor. El Diccionario de la Real Academia Española define al mentor como "consejero o guía de otro". Por lo tanto, es un maestro, un guía que procura desarrollar las capacidades de su protegido o protegidos, facilitar su crecimiento y conseguir que desarrollen todo su potencial.

**"Quien hace una pregunta teme parecer un ignorante durante cinco minutos; quien no pregunta se mantiene ignorante toda la vida".**

(José Ortega y Gasset)

Si el placer de enseñar es correspondido con el deseo de aprender, el éxito está asegurado y tanto el mentor como su protegido conseguirán sus objetivos.

Un buen mentor debe saber aceptar las opiniones de su protegido y no exigirle que sólo es válido lo que él le enseña, debe dejarle que piense, que decida por su cuenta, que se equivoque y haga sus propios descubrimientos. Un buen mentor o maestro debe facilitar libertad y no lealtad. La mejor manera de imponer una idea a los demás es conseguir que crean que la han generado ellos.

En un circo trabajaba un matrimonio de trapezistas. Su hija pequeña de corta edad les acompañaba, pero se quedaba en la pista. Llegó el momento en que su padre la subió a lo alto de la torre donde estaba el trapecio y le dijo que ya era el momento de que empezara a aprender a lanzarse al vacío con el trapecio. La niña le dijo: "Papá, tengo miedo, ¿cómo debo hacerlo?". Y su padre le respondió: "Lanza el corazón al trapecio y el cuerpo le seguirá".

El mentor o maestro, así como cualquier líder de empresa u organización, no sólo debe enseñar, sino algo aún más importante: debe dar ejemplo para que le respeten y le sigan; pero un buen ejemplo, ya que las miradas están siempre más puestas en aquél que destaca, dirige o enseña.

Según la fábula, "los cangrejos de mayor rango y edad celebraron una asamblea y acordaron cambiar la vieja costumbre de andar hacia atrás para mejorar la imagen que estaban dando al mundo. Debido a su edad, encontraron difícil vencer su costumbre, por lo que decidieron que las madres cangrejas enseñaran a sus hijos a andar hacia adelante nada más nacer. Éstas se emplearon a fondo, pero los recién nacidos al ver a sus madres caminar al revés de cómo predicaban, imitaban los pasos de éstas".

**"No seas siempre riguroso ni siempre blando y escoge el medio entre estos dos extremos, que en éstos está el punto de la discreción".** (Fragmento de Don Quijote).

Si se vive entre codornices es muy difícil aprender a volar como las águilas. A veces el poner cara de pocos amigos, no saludar por los pasillos o dar un portazo parece que predispone a los colaboradores (empleados) a trabajar con más ahínco. Nada más lejos de la realidad.

No hay ninguna cosa seria que no pueda decirse con una sonrisa. Tomarse la vida con filosofía, relativizar, saber dar a cada cosa la importancia que se merece son aspectos que a menudo se olvidan en el trabajo. Pocas cosas son realmente importantes. Hay que trabajar cuando hay que trabajar y bromear cuando hay que bromear. Hay tiempo para todo. Ni todo trabajo ni todo broma. En el término medio está la virtud. Trabajar en un buen ambiente es estimulante porque ves que la situación no te absorbe y te hace suya, sino que eres tú el que domina la situación.

**"El liderazgo es la capacidad de convertir visiones en realidad".**  
(Warren G. Bennis)

Tanto o más importante que corregir es felicitar. Sin embargo, parece que esto último no está muy de moda en las organizaciones. El eslogan "Es su obligación, para eso le pagan" es algo habitual. ¿Acaso no es obligación del futbolista meter goles, y cada vez que uno de ellos logra traspasar la portería contraria se suben unos encima de otros, se abrazan, el entrenador se levanta y agita su puño sonriendo y el presidente aplaude a rabiar desde el palco?

¿Entonces, por qué no hacemos lo mismo los directivos cuando un colaborador ha conseguido hacer algo destacado, ha conseguido un nuevo cliente, ha evitado un accidente laboral o ha conseguido acabar un proyecto en curso?

## 2. Liderazgo. El respeto

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/liderazgo-respeto>]

Recientemente cayó en mis manos un artículo de prensa del Diario de Tarragona del apartado de Economía y Negocios que decía así:

### **"Prepotencia y falta de respeto en las conductas negativas de los jefes".**

En la lista de defectos figura la falta de respeto, la incompetencia, el no saber escuchar, la falta de apoyo y el trato inhumano a los subordinados.

La falta de respeto y la prepotencia son las conductas negativas más extendidas entre los jefes. Así, la mitad de los trabajadores se ha sentido humillada en algún momento de su vida laboral por un superior. Por sexos, las mujeres repudian en mayor número (54 por ciento) que los hombres (48 por ciento) la mala educación de sus dirigentes profesionales; y por edades, los mayores de 50 años denuncian (38 por ciento), además de esa falta de respeto, la incompetencia directiva de sus jefes, mientras que los jóvenes con menos de 30 años (33 por ciento) lamentan, junto al mal trato, la ausencia de felicitación.

Los caracteres de los superiores están recogidos en un informe elaborado por el departamento de Investigación de la multinacional Otto Walter, compañía que centra su actividad en desarrollar "la vitalidad, la ilusión y la participación de su gente". El estudio gira sobre los comportamientos de los jefes que "más irritan, fastidian y minan la motivación a sus equipos". Su confección parte de una encuesta realizada a 750 profesionales de grandes empresas, con más de 3000 respuestas concretas, sobre los cinco actos negativos que han sufrido de sus superiores directivos. La mayor parte de las entrevistas se realizó entre profesionales cualificados.

### **Groserías.**

Las conclusiones desvelan que lo que peor llevan los trabajadores es que el jefe les hable a gritos, de manera grosera, sin educación y con broncas públicas.

Así el 49,33 por ciento de los entrevistados denuncian que en algún momento de su carrera profesional han padecido "falta de respeto". El segundo comportamiento negativo, expuesto por un 37 por ciento de los trabajadores, consiste en la "prepotencia" y el tercero en "no escuchar", que lo ha sufrido el 30,32 por ciento de los empleados. Otros fallos importantes de "la clase" directiva son la "incompetencia", denunciada por un 29 por ciento, con falta de preparación, desorganización, ausencia de liderazgo, etc. y la "falta de apoyo" y de interés por los miembros de su equipo, que preocupa al 28,17 por ciento.

Muy unido a este problema figura el "trato inhumano" que retrata a los jefes que se muestran insensibles ante los problemas personales que ha sufrido uno de cada cuatro trabajadores. También el 25 por ciento de los encuestados ha destacado la "no-implicación" al huir de los conflictos, sin criterio o con actuación apática, pasota o de desgana y el "autoritarismo", entendido como el ordeno y mando.

### **Una larga lista.**

La lista de los "defectos" del jefe es muy larga. Igualmente aparecen en el informe el "incumplimiento de compromisos", ya sea por no ser ejemplo de lo que predica, por olvidar las promesas realizadas o por ser impuntual; "no comunicar bien y a tiempo" situaciones que pueden generar rechazo, engaño y estrés: la "injusticia, falsedad y roba medallas" que cubre desde no repartir los logros al egoísmo personal; la "falta de confianza", la "falta de valor", la "poca claridad en los objetivos", y el "no respetar horarios y tiempo", resaltado sobre todo por los mayores de 40 años, las mujeres y los trabajadores del sector servicios".

Y aquí acaba el informe de dicho periódico. No obstante quiero romper una lanza a favor de los muchos empresarios, jefes y directivos que están a años luz de parecerse a lo descrito en dicho informe y respetan a sus subordinados no sólo porque valoran su capacidad intelectual, sino sobre todo como seres humanos que son.

A pesar de todo debemos reconocer que aún quedan directivos, jefes y empresarios que no se han enterado de que los tiempos han cambiado y de que, si siguen con el comportamiento relatado en el informe antes descrito, sus días como empresarios y directivos tocarán pronto a su fin porque el fracaso lo tienen más que garantizado.

Luchemos todos y esforcémonos para que artículos como éste no vuelvan a publicarse.

### 3. El lado humano del trabajador. Ser líder hasta en el hogar

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/lado-humano-trabajador-ser-lider-hogar>]

**No puedes ni pretendas motivar a tus colaboradores, si no eres capaz de estar motivado tú mismo.**

“LO QUE DIFERENCIA A UNA EMPRESA QUE TIENE ÉXITO DE OTRA QUE NO LO TIENE SON, ANTE TODO, LAS PERSONAS, SU ENTUSIASMO, SU CREATIVIDAD; TODO LO DEMÁS SE PUEDE COMPRAR, APRENDER O COPIAR”.

(C. H. BESSEYRE DES HORTS)

Las empresas que puedan atraer a las mejores personas serán las más competitivas. Por eso se debe pagar bien a la gente que trabaja bien.

Hay empresas que en sus programas implican al colaborador por sus conocimientos y su inteligencia, pero se olvidan de sus corazones y esto es muy importante para su fidelización. Los colaboradores, para motivarlos, entre otras cosas deben recibir los cambios y las noticias de los grandes acontecimientos del gerente en persona, no de los encargados de sección o jefe de planta; éstos ya tienen su labor y responsabilidad diaria. Me refiero a los grandes acontecimientos, inauguraciones, cambios de modelos en la producción, las ventas, crisis, superventas, despidos, ampliaciones, etc.

**"Una alegría compartida es una alegría doble. Una pena compartida es media pena".**

Y los colaboradores, si te aprecian y compartes con ellos todos los momentos importantes, en momentos de crisis son los que te sacarán de la misma. La crisis también se puede ver desde esta perspectiva: "CRI\$\$. Crisis es la oportunidad que, temporalmente (cada "x" años) nos brinda uno de los ciclos de la economía para que podamos sanear, limpiar y absorber a la competencia que no está tan preparada como nosotros para superarla.

No tenemos que olvidar que el líder no sólo debe ser líder en la empresa, en el deporte o en cualquier otra actividad; un buen líder lo debe ser también en su casa con su familia. Muchas veces nos esforzamos en aprender y ser líderes en la empresa u organización y nos olvidamos de ser líderes con nuestros hijos y pareja.

Como la mayoría de los empresarios (tanto si uno es hombre como mujer) tengo hijos, concretamente tres. El primero ahora tiene 27 años que han pasado sin darme cuenta. No lo he disfrutado ni lo he visto crecer porque he estado inmerso en mi trabajo, en lo que decimos prosperar, labrar el futuro para nuestros hijos, (ahora me pregunto qué futuro) sin saber si querrán este negocio o se montarán otro; lo triste y real es que he desatendido lo más hermoso que nos ha dado Dios: un hijo.

**“Las oportunidades son como los amaneceres, si uno espera demasiado se los pierde”.**  
(Ward William George)

Tengo además una hija de 23 años. Por ella ya he estado algo más; ya tenía experiencia como padre, veía lo que me había sucedido con el anterior y quería dedicarme más, pero el dichoso trabajo estaba siempre por delante, y aunque la he disfrutado algo más, no le he dedicado todo lo que le debe dedicar un padre a su hija.

Y la última, también niña, tiene 15 años y cuando nació me dije a mí mismo -y a mí no me puedo engañar- que no volvería a caer en el mismo error, y aunque a todos los quiero (como es lógico) por un igual, a esta última le dedico todo el tiempo que puedo y más; la disfruto, juego, vamos de excursión, a las atracciones, a la playa, a esquiar, etc. y lo más importante, yo vivo más la vida con ella. Y echo mucho de menos, no haber sabido hacer lo mismo con los otros dos. ¿Cómo he conseguido llegar a disfrutar más de esta hija?

Primero, por estar decidido a hacerlo y luego por saber:

- Aplicar los conocimientos de calidad.
- Aplicar los conocimientos sobre delegación con valentía.
- Aplicar los conocimientos sobre comunicación.
- Valorar más y dar más autoridad a mis colaboradores.

**Afligirse por lo que no se tiene es despreciar lo que se tiene.**

Con todo ello...

- He conseguido más rentabilidad en mi negocio, hay mucha más participación por parte de mis colaboradores.
- He conseguido más tiempo para mis clientes y amigos.
- He conseguido más tiempo para mi familia.
- He conseguido estar disfrutando de mi último hijo desde su nacimiento.
- He conseguido no tener estrés.
- He conseguido dedicarme algo más a mis aficiones.
- He conseguido descubrir algo que desconocía y que me da muchas satisfacciones: el dar conferencias y exponer mis experiencias.
- He conseguido ver las cosas con más claridad, incluso las profesionales, y tomar decisiones más acertadas y rentables.

Entonces... Vale la pena seguir por esta línea, ¿no?

Si te encuentras entre esos padres que tienen un hijo que en un momento dado te puede decir que se va de casa porque pretende casarse o irse a vivir con su pareja, puede que aún estés a tiempo de disfrutarlo y ver todo lo bueno y simpático que hay en él. Y si no, a esperar a los nietos.

Aunque parezca que nos hayamos desviado del tema, te tengo que advertir de que esto que te estoy contando es liderazgo. Pero volvamos a ¿qué es el liderazgo? En el siguiente capítulo...



## 4. El líder, un guía, un educador

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/lider-guia-educador>]

La palabra líder, del inglés "leader", hace referencia a guía, director, conductor. El retrato robot del líder no existe, porque el liderazgo es adaptativo y depende de las situaciones; pero sí hay unos rasgos que deben ser comunes a todos los líderes y que esbozan el perfil más idóneo a la hora de dirigir una organización.

En el mundo universitario hay mucho profesor y poco maestro. El primero enseña y se queda ahí. El segundo sirve de modelo.

En el mundo de la empresa sucede algo parecido. Hay mucho jefe y poco líder. El primero manda, el segundo dirige. El primero está simplemente un peldaño más arriba que sus colaboradores. El segundo no sólo ocupa esta posición, sino que sabe sacar tajada de ella: tira del carro de los empleados, moviliza, empapa de energía al resto del equipo.

El jefe gobierna desde su trono, el líder a pie de obra. Es el arquitecto, el que dibuja los planos, pero le gusta estar allí donde se edifica. Se pone al nivel de sus colaboradores para comprenderlos. Conoce el perímetro por el que se puede mover cada uno, sus posibilidades y limitaciones.

El líder es ante todo un educador. Educar es enseñar, abrir camino, soltar amarras poco a poco para que uno dé lo mejor que lleva dentro. Toma la delantera y tira del pelotón. Aprovecha el potencial de todos los miembros. Pero sabe que no hay educación sin disciplina. Dice no cuando es no; cede cuando hay que ceder y delega cuando hay que delegar. Da libertad (a cada uno la que le corresponda) en la medida de lo posible. Corrige y enseña; no se limita al qué se ha hecho mal, sino hace ver el porqué, y lo más importante, cómo se podría hacer mejor, es decir, aporta soluciones. Acepta los errores como incentivo para seguir caminando y no sólo los acepta, sino que sabe que son necesarios.

**El liderazgo verdadero debe ser en beneficio de los seguidores, nunca para el enriquecimiento de los líderes.**

Con el éxito pasa como casi con todo, tan malo es su carencia, como su exceso. La borrachera de éxito no tiene buena resaca. El éxito es bueno en la medida que te permite estar vivo y coleando. Su exceso inmoviliza, acomoda, te hace creer lo que no eres, paraliza. El líder quiere gente "echada para adelante".

Para ello hace saber a su grupo que saltan con red, que están arropados: "Si tú te equivocas, nos equivocamos juntos". Transmite confianza para que el miedo a no dar en la diana no deshaga su entusiasmo.

**“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él”.**

(Kennedy, John Fitzgerald)

Aunque a veces se confunden, no es lo mismo "Mando" que "Liderazgo". Mientras el concepto de Mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el Líder transmite sus órdenes como una petición, sugerencia o solicitud llegando a influenciar sobre las personas incluso con más eficacia. Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando; sin embargo, difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo.

## 5. Características del líder

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/caracteristicas-lider>]

Cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- Dé ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el "statu quo" para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo de en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las fórmulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca la sinergia tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente los cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.

Si reúnes todas y cada una de las condiciones expuestas en el punto anterior, ¡enhorabuena! El éxito en tu actual organización o en otra está garantizado. Sigue así.

**“Muchos creen que tener talento es una suerte; nadie que la suerte pueda ser cuestión de talento”.**

(Jacinto Benavente)

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos; éstas son un buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en uno mismo y buena empatía.

Así mismo, otros autores señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en uno mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición de líder.

**Cualquier individuo puede ser un líder siempre y cuando:**

Sus ideas y acciones movilicen a otros  
Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes  
No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación  
Dé ejemplo y sirva de modelo  
Experimente y corra riesgos  
Fomente la colaboración y el trabajo en equipo  
Potencie la creatividad y la innovación  
Comunique adecuadamente acciones a sus colaboradores  
Fomente la formación  
Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones

**El liderazgo como conducta.** En este caso el líder se define en función de lo que hace: Líder será aquel que se comporte como tal. Dentro de este enfoque, se contemplan dos dimensiones del líder:

**Consideración o líderes centrados en la persona.** Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de sus colaboradores. Las tres palabras que servirían para describir este tipo de conducta son: "elogiar, escuchar y facilitar".

**Líderes centrados en la producción.** Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo. Se relaciona con la conducta del líder, que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas y los objetivos propuestos. Las tres palabras que pueden servir para definir este tipo de conducta son: "estructura, control y supervisión".

A partir de estas premisas se definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz:

- El interés por las personas.
- El interés por la producción.

## 6. Teorías sobre liderazgo (1/2)

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/teorias-sobre-liderazgo-1>]

### La aproximación humanista de McGregor:

En su teoría se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, denominados "Teoría X" y "Teoría Y".

#### La Teoría X.

Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección y parte de los supuestos de que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad.

#### La Teoría Y.

En contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

Aparte de las descritas y ya conocidas teorías de McGregor, existen otras muchas. Algunas de ellas te las relaciono a continuación, ya que siempre te pueden aportar alguna sugerencia que sea de tu interés.

#### Teoría de Fiedler.

El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

#### Teoría de Path Goal.

La conducta del líder estará dirigida a proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y además facilitar la consecución de las metas.

#### Teoría de Vroom-Yetton. (Victor Vroom y Philip Yetton 1973)

Proponen un modelo normativo de liderazgo pues indican qué es lo que se debe hacer a la hora de tomar decisiones, en los cinco puntos siguientes:

**“Corrige a tus subordinados en privado y alábalos en público”.**  
(Napoleón)

1. El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.

2. El líder ha de obtener la información necesaria de sus colaboradores antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
3. El líder consulta individualmente con sus colaboradores y solicita sus ideas y sugerencias, pero no los reúne para el estudio del problema.
4. El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
5. El líder consulta el problema con sus colaboradores en grupo y juntos generan y evalúan alternativas e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

## 7. Teorías sobre liderazgo (2/2)

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/teorias-sobre-liderazgo-2>]

### Teoría de Blanchard.

Presenta cuatro estilos de dirección y los sitúa en función de conducta:

**1. Estilo de dirección.** El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas. La solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder.

**2. Estilo entrenador.** El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas.

**3. Estilo de apoyo.** El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, aquél apoya los esfuerzos de éstos en la realización de las tareas.

**4. Estilo delegador.** El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos. El proceso de toma de decisiones queda delegado completamente en los colaboradores.

El futuro pertenece a las personas  
que creen en la belleza de sus sueños.

### Teoría de López (1996).

Diferencia cuatro estilos en función de la necesidad de orientar:

#### **A) Estilo Patronal.**

Se fundamenta en la importancia de las tareas a realizar. El comportamiento típico del líder consiste en dar órdenes.

#### **B) Estilo paternalista.**

Se fundamenta en la importancia tanto de la relación como de las tareas. El comportamiento típico del líder consiste en motivar a los colaboradores.

#### **C) Estilo participativo.**

Se fundamenta en la importancia de las relaciones, dando por supuesto que las tareas se realizan con efectividad. El comportamiento típico del líder consiste en colaborar y negociar con los colaboradores. Las decisiones se toman en comités presididos por el voto de calidad del líder. El control se ejerce en hitos previamente establecidos a lo largo del proyecto.

#### D) Estilo permisivo.

Se fundamenta en la importancia del sistema social, dando por supuesto que hay efectividad en las tareas y vínculos de interdependencia... El comportamiento típico del líder consiste en la delegación. Las decisiones se toman por las personas que realizan las tareas y el control se ejerce una vez finalizado el proyecto.

**No hay nada más caro que un hombre barato.**

La efectividad del estilo de liderazgo se mide según el nivel de independencia de los colaboradores.

El nivel de independencia es el resultado de la combinación de dos elementos: la madurez profesional y la madurez personal. Se entiende por madurez profesional la disposición de las competencias necesarias para el desempeño de una tarea, más la experiencia adecuada para ella; y se entiende por madurez personal la disposición de las motivaciones y hábitos personales necesarios para alcanzar el éxito en una tarea.

Se concibe que la independencia se basa en saber, poder y querer realizar las tareas.



## 8. El líder transformacional

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/lider-transformacional>]

Y por último daré una pincelada a lo que definiría como líder transformacional.

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

- **Creatividad.** No se conforma con lo ya inventado por otros.
- **Interactividad.** Comparte toda la información, el trabajo y las ideas con sus colaboradores.
- **Visión.** De futuro, ve más allá, previene acontecimientos.
- **Conocimiento del "Empowerment".** Consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas y acciones.
- **Pasión.** Por el trabajo bien hecho, por las ideas, por los proyectos, por el presente.
- **Ética.** Con sus colaboradores, con sus clientes, con sus proveedores.
- **Orientación hacia las personas. (Desarrollo de los colaboradores).** Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave al que debe dedicar especial atención. Así como su formación y asesoramiento.
- **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, la visión y los valores de la organización.**
- **Actitud de colaboración y participación.**
- **Prestigio.** Es el resultado y premio alcanzado a tal actitud.

El liderazgo a través del Modelo Europeo de la Calidad definido por la EFQM (European Foundation for Quality Model-Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

**“No temas ir despacio;  
teme no avanzar”.**  
(Jaime Conesa Cara)

El modelo pone especial énfasis en la autoevaluación, lo cual permite que cualquier empresa pueda identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora según los criterios que constituyen el modelo.

Después de todo lo analizado y dicho, hay que tener en cuenta un aspecto que no podemos olvidar y es que, para que el líder tenga éxito y consiga los objetivos planteados, debe saber buscar, encontrar y "**retener a los mejores**".

Como ya dije, contratar y retener a los mejores profesionales es objetivo prioritario

para asegurar la supervivencia de la empresa. Para ello algunas líneas de actuación que describiremos se hacen necesarias. Ellas permitirán superar los períodos críticos.

Superadas las etapas de crisis, muchas empresas encaran su crecimiento y en algunos casos van a alcanzar esa expansión con menos personal.

## 9. Cómo evitar la salida de los mejores profesionales. Objetivo empresa

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/como-evitar-salida-mejores-profesionales-objetivo-empresa>]

"Evitar la salida de los mejores" ha sido siempre un objetivo de cualquier organización. Las empresas que no lo alcanzan padecen un empobrecimiento de su capital humano porque los malos se quedan y los buenos se van.

Esta situación es peligrosa para la empresa, pero para los colaboradores, sin embargo, es normal porque todos deseamos mejorar nuestras condiciones de trabajo. Por ello, muchas personas cambian de empresa, produciendo una pérdida de calidad que perjudica a ésta, ya que merma la moral de los colaboradores y reduce su productividad.

Son los momentos de crisis los más amenazantes. Cuando las cosas vienen mal dadas, los primeros en abandonar el barco son los mejores profesionales, es decir, los más competentes, ya que (por serlo) encuentran más fácil acomodarse en otras empresas. Sin embargo, son ellos precisamente los más necesarios para remontar la crisis. Por tanto es preciso retenerlos. ¿Cómo lograrlo?

Metodológicamente, lo primero es identificar las causas que producen ese elevado nivel de rotación de los mejores. Sólo así podremos, a continuación, descubrir las posibles soluciones.

Ahora bien, con carácter general, para evitar la salida de los mejores profesionales las empresas deben:

### 1. Afinar la política de contratación.

No basta con conocer las características requeridas para el puesto. También es preciso "fichar" candidatos que sintonicen con la misión y la cultura de la empresa, además de cumplir las misiones del puesto. Si no se logra, la integración será misión imposible, y más aún la retención de los mejores.

### 2. Definir y mantener los objetivos.

Los profesionales son más eficientes cuando conocen qué se espera de ellos, y cuando sus objetivos son estimulantes y difíciles, pero alcanzables. Justamente lo contrario es lo que ocurre en los momentos de crisis: los objetivos se abandonan o se cambian o se colocan en un nivel inalcanzable, por lo que los profesionales se desconciertan, se desmotivan, desconfían y/o abandonan.

### 3. Remunerar competitivamente.

Sin duda, una retribución competitiva es un factor de primer orden para retener al personal más valioso. Para lograrlo, es preciso conocer los niveles retributivos de la competencia. La importancia de la retribución para retener al personal es imposible de exagerar.

### 4. Formar permanentemente.

Si el activo más valioso de una empresa es su Capital Humano, la mejor inversión es la que se dedica a su formación permanente.

Crear una cultura de aprendizaje permite que el personal se desarrolle humana y profesionalmente y, por tanto, que pueda alcanzar nuevas metas. De esta forma, la empresa no sólo retiene a los más competentes, sino que, además, puede superar las crisis con garantías.

### 5. Tratar bien al personal.

La honestidad y el respeto son elementos clave para motivar al personal y, por tanto, para retenerlo. Al contrario, cuando el empleado percibe que para la empresa no es más que una pieza del engranaje productivo, se siente infravalorado y, en consecuencia, su integración y su implicación en la política de la empresa es una pura utopía. En estas condiciones, es imposible evitar la marcha de los mejores.

“No hay malos soldados,  
sólo malos oficiales”.  
(Napoleón)

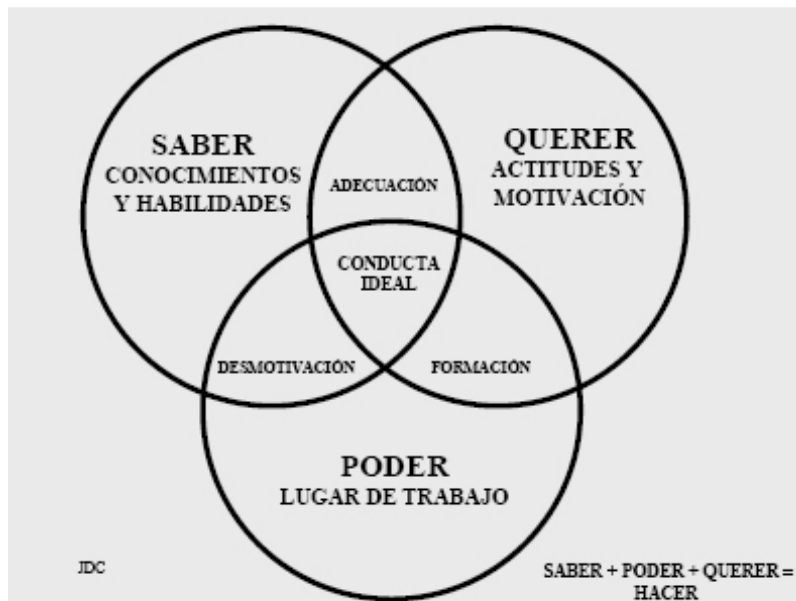
## 6. Hacer organizaciones porosas.

La comunicación es esencial en cualquier grupo humano y más aún en momentos de dificultad. La empresa debe mantener abiertas las vías internas de comunicación en todos los sentidos (horizontal, descendente y ascendente).

## 10. Empresa. Cuidar el capital humano (1/2)

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/empresa-cuidar-capital-humano-1>]

Es increíble el enorme caudal de Capital Humano que las empresas tienen en nómina, pero que no saben emplear. "Participación" es la palabra clave y el "Trabajo en equipo" su traducción práctica. Todas las empresas deberían mostrar el máximo interés por que sus empleados expresaran sus puntos de vista, sus recomendaciones, sus sugerencias y, desde luego, sus quejas. Son ellas (las empresas) quienes más van a ganar.



**Los cerebros, como los corazones,  
van a donde los aprecian.**

Si te fijas en la figura de la página anterior tendrás la solución a muchas dudas que a veces no sabemos cómo resolverlas.

Si un colaborador:

- **Sabe** lo que ha de hacer, ya que tiene conocimientos y habilidades y **quiere** hacerlo porque tiene actitudes y está motivado, pero no **puede** por culpa de su lugar de trabajo, lo único que hace falta es **adecuarlo**.

Podemos tener otra variable que es:

- **Sí quiere** hacerlo porque tiene actitudes y está motivado, **puede**, ya que su lugar de trabajo es el adecuado, pero no **sabe**, pues le faltan conocimientos y habilidades. En este caso lo que debemos hacer es **formarlo**, invertir en formación. Dicen que la formación es cara; te invito a que pruebes con la ignorancia.

Y la tercera y última variable sería:

-Nuestro colaborador **sabe**, ya que, como hemos dicho, tiene conocimientos y habilidades, **puede**, ya que su lugar de trabajo es adecuado, pero no **quiere** porque sus actitudes y motivación son inexistentes; como buenos líderes debemos buscar esta falta de motivación o lo que provoca dicha **desmotivación** y ayudarlo a superarlo y recuperarlo antes de que las consecuencias sean más graves.

La clave del éxito es el saber hacer y el hacer entender que sabemos hacer.

"Hay un mundo lleno de oportunidades para ti", y evidentemente para todo aquel que desee encontrar la suya (y la tienes muy cerca). Solo es necesario que alargues el brazo y escojas una.

Si estás preparado o formado (y si no lo estás ¡empieza ya!), si estás decidido y ves la oportunidad, no la dejes escapar: atrápala y empieza a andar. ¿A qué esperas?

En resumen: **Preparación+ Oportunidad + Decisión = Éxito asegurado.**

## 11. Empresa. Cuidar el capital humano (2/2)

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/empresa-cuidar-capital-humano-2>]

En cierta ocasión se me acercó uno de mis colaboradores y me dijo: "Jefe, tenemos un problema". En ese momento creo que me cogió algo inspirado y sin pensarlo le dije: "No tenemos ningún problema, tú tienes una oportunidad de demostrarme lo eficiente que eres. Resuélvelo y cuando lo hayas hecho me informas". Se quedó unos segundos callado y dijo: "¡Vale!" y se fue. No pasaron dos o tres horas cuando volvió y me dijo: "¡Jefe! Ya está solucionado".

El problema consistía en que se había atascado una cañería de desagüe del tejado y salía el agua al taller, ya que el codo estaba lleno de arena que había arrastrado el agua hacia el desagüe y acumulado a lo largo de los años. Pues bien, dicho colaborador cortó el tubo por el codo, lo desatascó de arena y suciedad, lo volvió a empalmar y diseñó una pequeña arqueta al final del codo, previniendo que si después de varios años volvía a suceder lo mismo, no haría falta volver a cortar el tubo, con todo el trabajo que ello conlleva, simplemente abriendo la trampilla de la arqueta se podría desatascar y, aún más, no esperar a que volviera a suceder, ya que se podía ir controlando temporalmente.

¿Qué quiero explicarte? Muy simple, el cortar el tubo y desatascar la arena ya lo sabía hacer yo, pero al darle la oportunidad de decidir, él por su cuenta tomó una decisión de construir una arqueta que a mí no se me hubiera ocurrido y salimos beneficiados los tres: él porque tomó una decisión y al finalizar valoró su buen trabajo y se sintió satisfecho, yo, como gerente, porque su decisión e idea me beneficia para que no vuelva a suceder y la empresa porque ve mejorada su infraestructura gracias a dicha idea.

Por lo tanto deja que tus colaboradores tomen decisiones y deja que se equivoquen. "No les prives del placer de equivocarse", ya que ello motivará que su reacción sea beneficiosa para la empresa pues seguro que querrán demostrar que ha sido involuntario y las siguientes decisiones irán mejor estudiadas, con más interés y voluntad de que sean beneficiosas, ya que querrán recuperar su prestigio y mejorar su autoestima.

A veces he utilizado el consejo que aprendí en un curso de recursos humanos de Dale Carnegie. Cuando un colaborador se me acerca y me dice: "tenemos un problema", le doy en un papel escrito estas cuatro preguntas:

### 1º ¿Cuál es el problema?

Y le pido que lo escriba.

### 2º ¿Cuáles son las causas del problema?

Y le pido lo mismo, que lo escriba.

### 3º ¿Cuáles son las posibles soluciones?

Y le digo que escriba incluso las más inverosímiles y disparatadas, ya que alguna de

ellas puede despertar el interés por otras.

#### 4º ¿Cuál es la mejor solución?

De todas las posibles soluciones del punto anterior, le pido que vaya descartando las menos adecuadas y cuando se queda con una, le autorizo a que la aplique y casi siempre acierto: ha conseguido escoger la mejor, incluso mejor que la que yo mismo hubiera elegido.

Evidentemente, si después de lo dicho anteriormente es imposible encontrar una solución o no puede tomarla por considerar que es de mi responsabilidad, veo cuál es el motivo y la tomo yo, que para eso también formo parte de la organización y soy el gerente.

**Y siempre, siempre:  
hay que pensar en las  
soluciones y no en los  
culpables.**

Los hay que en la toma de decisiones se equivocan; caen, pero se levantan todavía con más ganas. Otros, en cambio, prefieren quedarse en el suelo, no vaya a ser que tropiecen otra vez; y no pocos tratan de buscar quién les ha empujado. Es fácil saber diferenciarlos, pero debemos potenciar y ayudar a los primeros.



## 12. Organizaciones. Identificación y desarrollo de las personas (1/2)

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/organizaciones-identificacion-desarrollo-personas-1>]

### Identificación y desarrollo de las personas en las organizaciones.

"El mundo del trabajo no es como solía ser hace unos años. El contrato indefinido entre empresario y trabajador ya no es lo mismo. La mayoría de las empresas no dan la seguridad que necesita un trabajador, por tanto, ésta debe venir de nuestro interior. Para aquellos que saben lo que son y tienen claro que van a triunfar, habrá un mundo lleno de oportunidades. Pero los que continúan actuando según las expectativas y las opiniones de los demás, sólo encontrarán fracasos, pena y frustración".

Cuando se habla de las personas que componen una organización, la mayoría de los empresarios suelen decir lo mismo: sus empleados son excelentes, son los mejores, son fantásticos... pero, realmente, detrás de sus palabras hay una pequeña falsedad, porque a la hora de la verdad no consideran a ese trabajador (colaborador) como se merece y predicán.

Se habla mucho de la seguridad en el trabajo, me refiero a la seguridad física, ya que actualmente está de moda todo lo relacionado con los riesgos laborales, pero... ¿y la presión emocional que sufre un colaborador? ¿Qué solución se da ante dicho aspecto?

No me he leído muy a fondo la Ley sobre Prevención de Riesgos Laborales, pero creo recordar que no se le da demasiada relevancia al tema de la seguridad emocional. Y tú te preguntarás: ¿Qué es eso de la seguridad emocional? Es la que, según mi criterio, siente una persona que trabaja bajo la presión de la amenaza de la finalización de su contrato de trabajo, la que está inscrita en las oficinas de trabajo temporal, la que oye decir que la empresa no va bien (y a la que además esta información le llega de fuera de la empresa, porque ésta no le informa), el que desempeña un trabajo y no sabe para qué, es decir, sufre por culpa de una mala comunicación y así un largo etc.

Para que haya una buena comunicación debe haber un buen emisor y un buen receptor ambos con buena predisposición para entenderse y no analizar lo que se dice, sino lo que se pretendía decir. En la comunicación está la base de que toda la información que circula por una empresa sea entendida y aplicada correctamente; en caso contrario pedir aclaración y ampliación a esa información que contiene el canal entre emisor y receptor.

**Es una gran miseria no tener suficiente talento para hablar bien, ni suficiente juicio para callar.**

Alguien dijo una vez: "Las palabras son los peldaños de la escalera de nuestra comunicación". Así pues, hemos de cuidar que cada tramo esté bien construido, que no sea resbaladizo, que no esté carcomido, que no provoque más caídas o problemas en nuestra relación con los demás.

De ahí que, siguiendo las definiciones orientales,elijamos bien nuestras palabras, los peldaños de la escalera de una buena comunicación.

Ya que:

**Una palabra a tiempo puede ahorrar un esfuerzo.  
Una palabra cruel puede destruir una vida.  
Una palabra cualquiera puede ocasionar una discordia.  
Una palabra brutal puede romper un afecto.  
Una palabra agradable puede suavizar el camino.  
Una palabra amarga puede provocar odio.  
Una palabra alegre puede iluminar el día.  
Una palabra con amor y cariño puede cambiar una actitud.**

Si una simple palabra puede conseguir cualquiera de los puntos expresados, creo que estamos todos de acuerdo en que deberíamos elegirlos bien.

## 13. Organizaciones. Identificación y desarrollo de las personas (2/2)

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/organizaciones-identificacion-desarrollo-personas-2>]

Si los empresarios aceptáramos más las opiniones de nuestros colaboradores, ganaríamos mucho más dinero, tranquilidad, ausencia de estrés, admiración, respeto y, sobre todo, más salud. Esto por nombrar algunos de los beneficios ¿No crees que vale la pena intentarlo? Yo lo he hecho y aún me falta mucho por aprender, pero ya estoy recogiendo los primeros frutos y realmente funciona. Te lo aseguro.

**Primero.-** Un colaborador debe saber qué hace y para qué. ¿Sabes aquella curiosa historia de un señor que se aproxima a una cantera, ve a dos hombres picando piedra con sus martillos y pregunta a uno de ellos? "¿Qué está haciendo, buen hombre?" A lo cual le responde: "¿No lo ve? Picando piedra". Anda unos pasos y le pregunta lo mismo al otro y éste le responde: "¡Estoy haciendo los bloques de piedra para una catedral!" Uno estaba informado y motivado y es evidente que el otro no.

Es muy importante que nuestros colaboradores sepan lo que hacen y para qué, ya que de esta forma el trabajo, indiscutiblemente, se desarrollará mucho mejor.

### **Segundo.-**

Se debe informar al colaborador de los objetivos que persigue la empresa donde trabaja, porque de esta manera, en un momento dado, al tener dicho colaborador la oportunidad de participar más plenamente, puede aportar alguna idea interesante o información válida que facilite la tarea.

### **Tercero.-**

El colaborador debe saber qué proyectos de futuro tiene la empresa. Esto le dará seguridad y trabajará con más ilusión, porque verá un futuro de esperanza y seguridad. Y si además se le anima a participar en dichos proyectos, se sentirá más integrado en la empresa y por lo tanto más motivado.

### **Cuarto.-**

Nuestros colaboradores deben estar bien formados. Se debe invertir en formación, que es una de las mejores inversiones que puede hacer la empresa.

Nos da miedo invertir en formación por aquello de "Cuando estará enseñado, se irá a otra parte" pero yo pregunto: ¿Y acaso no lo hemos hecho todos? La verdad es que los que se quedan valen el doble y además responden por los que se han ido. ¡Por lo tanto vale la pena invertir en formación!

### **Quinto.-**

Nuestros colaboradores deben estar bien forjados y, si es posible, en nuestra propia empresa y dejarse de contratos temporales. Así nunca llegas a tener profesionales dentro de tu propia organización, que sepan responder por ti y que sientan que la empresa es de ellos.

### **Sexto.-**

Quizás lo que nos cuesta más a todos en general es que nuestros colaboradores se sientan satisfechos con el salario que perciben. Pero creedme, siempre se puede llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Y para ello se debe utilizar la comunicación y la negociación, porque a veces te sorprendes de lo que estás dispuesto a dar y tu colaborador a pedir. En definitiva, las distancias no son siempre tan amplias. Y el ingreso económico no es lo único que nos motiva, sino que a veces tiene incluso más fuerza el trato que le das a dicha persona, porque un colaborador, o sea, un trabajador, o sea, un empleado, en definitiva es una persona como tú y como yo.

Y te preguntarás: "¿Y vale la pena hacer esto por mis trabajadores? ¿Me lo agradecerán alguna vez? ¿Sacaré algo a cambio?"

Un viejo proverbio chino dice:

“Siempre queda perfume  
en las manos del que da  
flores”.

**NOTA:** Con este capítulo hemos llegado al final del curso.

Visita más cursos como este en mailxmail:

[<http://www.mailxmail.com/cursos-empresa>]

[<http://www.mailxmail.com/cursos-direccion-liderazgo>]



¡Tu opinión cuenta! Lee todas las opiniones de este curso y déjanos la tuya:

[<http://www.mailxmail.com/curso-lider-teoria-liderazgo/opiniones>]