



**Nombre de alumnos: Doris Edith  
Rodríguez López**

**Nombre del profesor: María del  
Carmen Cordero Gordillo**

**Nombre del trabajo: Tesis de  
Liderazgo**

**Materia: Taller de elaboración de  
tesis**

**Grado: Noveno Cuatrimestre**

**Grupo: Semiescolarizado**



## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado con todo mi cariño para mi familia; de manera especial a mi esposo; quienes han puesto toda su confianza para lograr un objetivo más en mi vida.

### **Agradecimiento**

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres, a mis hijos, y a mi compañero de vida.

Agradezco a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, me motivaron a desarrollarme como persona y profesional en Universidad UDS.

A mis amigos. Con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas, que se convierten en amigos de vida y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo y diversión.

## Índice

- 1- Introducción pag-5
- 2- Capitulo uno, protocolo de investigación pag-7
- 3- Capitulo II, origen y evolución de liderazgo pag-15
- 4- Capitulo III, marco teórico pag-35
- 5- Capitulo IV análisis y resultados de investigación pag-129
  - \*Sugerencias y propuestas pag-145
  - \*Conclusión pag-147
  - \*Bibliografía pag-149

## Introducción

El tema de liderazgo hoy en día es un tema de gran importancia para las empresas, ya que de ello depende que el personal de un rendimiento adecuado y saque adelante las tareas que se le asignen para ello es necesario que los empleados se sientan a gusto en el puesto que desempeñan, por lo tanto es necesario contar con buenos líderes que sean capaces de salir adelante junto con su equipo de trabajo, que tengan esa actitud emprendedora, motivacional que no se conformen con lo mínimo sino que den todo su empeño para formar colaboradores de éxito que quieran lograr metas en la vida y salir adelante.

En la empresa Coppel ubicada en la ciudad de Comitán de Domínguez, se lleva a cabo un análisis de los tipos de líderes que existen dentro de ella y la manera en que estos se comportan al realizar su trabajo y como tratan al personal a su cargo, es por ello que en esta investigación se pretende realizar un análisis de los buenos y malos líderes como podemos mejorar estas actitudes dentro de una empresa y la manera de llevar a cabo una buena comunicación con el personal, un trabajo en equipo efectivo que nos lleve al éxito del negocio y nos de confianza en uno mismo y en la gente que nos rodea. Por lo tanto en esta investigación se analizara y se comprenderá de la mejor manera como ser un excelente líder de calidad, que nos ayude a mejorar el ambiente laboral dentro de una organización y la mejor manera de tener un personal estable que se sienta a gusto de pertenecer a nuestra empresa, por ello en esta investigación se pretende analizar cada

tipo de líderes que existen y la manera de cómo mejorar su capacidad y su madurez emocional para llegar hacer un excelente líder dentro de cualquier organización donde se encuentre ya sean empresas públicas o privadas, de esta forma trataremos de comprender y aprender hacer mejores líderes como comportarnos ante distintas situaciones y la mejor manera de resolver los problemas sin afectar a terceras personas que seamos capaces de crear un ambiente agradable dentro de nuestro ámbito laboral.

Para ello esta investigación estará conformada de distintos capítulos que hablen de la historia del liderazgo y como va surgiendo dentro de las empresas, también trataremos temas de los buenos y malos líderes, cuales son las características de los malos jefes y de los buenos, las causas más comunes que conforman la manera de actuar como jefe y no como líder y la manera de cómo formar un ambiente laboral sano dentro y fuera de la organización que siempre haya actitud positiva para realizar cualquier actividad que se nos sea asignada y cómo comportarse como un buen líder y que tu personal te tenga la confianza de decir lo que está mal y lo que está bien, saber escucharlos y si necesitan de tu ayuda saber brindarles la mano y la confianza para ayudarlos.

# CAPÍTULO I

## PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Este tema es de gran importancia en el ámbito laboral y empresarial ya que de aquí nos damos cuenta como es el desempeño de cada empleado y como debemos tratarlos para que den más rendimiento, algunos gerentes no saben tratar a sus empleados por falta de experiencia o simplemente ellos no los trataron bien en sus empleos anteriores, quizá nunca habían tenido personal a su cargo esto afecta gravemente la situación ya que los empleados empiezan a atender mal a los clientes, no tienen ganas de querer hacer las cosas disminuyen su rendimiento, ya todo les da igual ni los beneficios extras los motivan porque sienten que no son indispensables para la empresa he aquí donde los jefes no se dan cuenta de las necesidades de los empleados y ellos lo único que quieren es lograr sus metas no importando los demás. Esto causa algunos daños para la salud, en un futuro puede ser tan perjudicial como el cigarrillo, es como una mancha de tinta en un mantel blanco: sus malos efectos se van extendiendo y aunque no hay un solo tipo de mal jefe, todos generan gastos adicionales y dañan la imagen de la empresa, en estos casos debemos evitar los jefes tóxicos que en lugar de ayudar al personal empeora más su actitud, para ello es muy importante conocer las necesidades de nuestro personal que es lo que ellos desean de nosotros, como se sienten trabajando en la empresa

y sobre todo darles la debida importancia que se merecen, ayudándolos ante cualquier problema que se presente ya sea laboral o personal porque para que un empleado sea efectivo necesita estar bien física y psicológicamente, de esta forma vamos a demostrar que es una parte esencial para el negocio dándoles jefes con actitud positiva con ganas de ayudar a su gente brindándoles las herramientas necesarias para ejercer su trabajo de la mejor manera posible, para ello debemos involucrar a todas las áreas necesarias como: empleados, gerentes, recursos humanos, jefe directo del gerente, que ellos estén enterados de la situación que se presenta en ese momento y cómo podemos ayudar para solucionar el problema y obtener gerentes de calidad y empleados satisfechos.

Para ello debemos siempre estar atentos a nuestro personal y ver que necesitan entrevistarlos o simplemente platicar con ellos acerca de cómo ven a su líder a cargo y que cosas podríamos mejorar en un futuro para ser la empresa número uno en ventas con empleados satisfechos, se podría implementar cursos de valores, técnicas que ayuden a ser mejor líder cambiar todo lo negativo a positivo, no olvidando nuestro objetivo principal.



## 1.2 Preguntas de investigación

1-¿Cómo identificar a los malos y buenos líderes?

2-¿Qué es un mal jefe y cuáles son sus características?

3¿Cuáles son las causas más comunes de actuar como jefe y no como líder?

4-¿Cómo tener un buen liderazgo?

5-¿Cómo se forma un ambiente laboral sano y con actitud positiva?

### 1.3 Objetivos

Objetivo General: Identificar las características de los malos jefes y buenos líderes.

Objetivos específicos

\*Describir un buen liderazgo.

\*Proponer estrategias que nos ayuden a tener un ambiente laboral sano y con actitudes positivas.

\*Analizar las causas más comunes de actuar como jefe y no como líder.

\*Examinar la figura de los malos jefes y sus características.

## 1.4 Justificación

En esta investigación se puede comprender la importancia de que en las empresas existan buenos líderes que actúen de manera positiva y con ganas de ayudar a su personal para lograr el crecimiento de ellos y de la empresa con ello lograremos ser una empresa de calidad satisfaciendo las necesidades de cada cliente y ofreciendo un buen trato, este tema se investiga a manera de comprender como tratar al personal como sacarlos adelante de la mejor manera y analizar más a fondo por que hay buenos y malos lideres a causa de que se da este mal liderazgo, también es interesante saber cómo actuar ante distintas situaciones que se nos presenten con distintos colaboradores y cuál sería la mejor alternativa ante cualquier circunstancia como ayudar a solucionar los problemas tanto personales como laboral , ya que con esta investigación se pretende que en muchas empresas se cambie la modalidad de ser un buen líder y no un mal jefe ya que con ello ayudaremos a tener gente contenta con ganas de querer hacer las cosas bien de manera positiva y que nos ayuden al logro de nuestros objetivos. El hablar de este tema es de gran interés para la sociedad ya que una empresa dependerá siempre de su personal del cómo se siente trabajando, que es lo que los motiva a salir adelante que es lo que les gusta y que les disgusta, y así mejorar la forma de trabajo y lograr con ello un ambiente laboral sano que todo el personal se sienta a gusto trabajando con nosotros que se sienta parte de esta organización, y así salimos beneficiados todos, los empleados dando mejor resultado y con ganas de ayudar al lograr el objetivo de la empresa y la empresa logrando su meta sus objetivos y asiendo rentable a su organización (ganancias), con ello ayudamos a generar más empleos que más personas quieran trabajar con nosotros que los que ya trabajan con nosotros hablen bien de la compañía que nos recomienden como una buena empresa con gerentes bien capacitados que están con la mejor disposición de ayudar a su personal.

Lo que pretendemos como empresa es capacitar a todos nuestros gerentes que tengan gente a su cargo ofreciendo cursos, talleres, conferencias, lecturas, para sobrellevar la marcha de un buen liderazgo y analizar a cada persona que entre a trabajar a nuestra empresa como (análisis psicológico), para saber cómo esta física y mentalmente esa persona que tan capacitado (a), esta para tener gente a su cargo y poder sacarlos delante de la mejor manera teniendo siempre en cuenta que una parte esencial para la organización son los empleados ya que de ello depende el crecimiento del negocio ya que son los que tratan directamente con el cliente, de esta manera lograremos que muchos de nuestros jefes se conviertan en excelentes líderes que ayudan a su equipo de trabajo a salir adelante en los buenos y malos momentos, que se tomen el tiempo de platicar y motivar a su personal que ayude a buscar siempre la mejor solución ante cualquier problema o circunstancia que se presente.

## 1.5 Hipótesis

\*Los buenos y malos líderes se distinguen por la capacidad y madurez que tienen de ayudar a resolver los problemas dentro de la organización.

## 1.6 Metodología (marco metodológico)

### \*Analítico dependiente

Ejemplo:

- Como ser mejor líder
- Características que distinguen a los buenos líderes
- Como evitar ser un mal jefe
- Características de un mal jefe
- Técnicas para ser un buen jefe

### \* Método científico

\*Analítico: Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

\*Dependiente: La variable dependiente, depende de los cambios efectuados por la variable independiente, es decir, su valor depende de otras variables. De igual forma, podemos decir que es el punto principal en el cual el investigador se enfoca para evaluar el comportamiento del objeto-estudio y así obtener resultados verificables.

\*Tipo de investigación: Esta investigación será mixta por que tratara de investigación de campo (empírica) e investigación documental.

\*Investigación mixta: Aquella que combina diferentes fuentes de información propias de la investigación documental/empírica o documental experimental.

\*Investigación documental: Libros, texto o cualquier otro tipo de documento, su único propósito es obtener antecedentes.

\*Investigación de campo: - Empírica; es aquella en el que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información va a ser su mismo objeto de investigación.

\*Enfoque metodológico: cuantitativo

## **CAPITULO II**

### **ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO**

#### **2.1 Historia de Coppel**

Coppel empezó labores con su creador Enrique Coppel Tamayo con un pequeño local en Mazatlán (Sinaloa) gracias a una herencia de \$5.000 que recibió su tía. En el año 1939 se muda a la calle Ángel Flores en la ciudad de Mazatlán (Sinaloa) con el nombre original de "El Regalo" donde se vendían desde abarrotes hasta souvenirs importados de Europa; en 1941 abre un segundo local en Culiacán, frente al teatro Apolo con muy buenos resultados.

En 1956 El Regalo se convierte en Sucursal de Coppel, extensión de Comercial Coppel, S.A. En 1961 se abre la tercera tienda Coppel Escobedo como Mueblera Coppel S.A. que después se fusionaría con Comercial Coppel, para que el 1º. De agosto de 1965 se constituyera bajo la denominación de Almacenes Coppel S.A.<sup>3</sup> con una duración de 20 años, posteriormente en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 16 de noviembre de 1979 se transformó en Almacenes Coppel S.A. de C.V. y modificó su duración de 20 a 99 años el 28 de abril de 1992, en Asamblea General de Accionistas Extraordinaria, cambió su denominación social a Coppel S.A. de C.V. El nombre comercial con el que se identifican las tiendas actualmente.

El negocio de 24 tiendas que era el grupo en 1990, se ha convertido en un conglomerado con 402 puntos de venta, incluidas las 153 zapaterías Canadá, marca que compraron en 2002. Esto permitió a Coppel convertirse en uno de los principales distribuidores, no sólo de calzado, sino también de teléfonos celulares, ropa, televisores y muebles. Para 2006 Coppel abre 93 tiendas, cuenta con 376 sucursales Coppel y 204 Coppel Canadá; en mayo inicia Afore Coppel.

Hoy es una de las 100 empresas más grandes del país, según el ranking de Expansión, con ventas superiores a las de tiendas como Sears, El Palacio de Hierro y Famsa, y de bancos como Santander, Inbursa y Scotiabank.<sup>4</sup> En 2015, compra las 51 tiendas Viana para convertirlas en tiendas Coppel con una inversión de \$2,500 millones de pesos.

Actualmente, la cadena Coppel se encuentra brindando los siguientes servicios:

- Afore Coppel
- Crédito Departamental Coppel
- Tienda en línea: Coppel.com
- Compras telefónicas.
- Pago de servicios (CFE, Telmex, Movistar y Crédito)
- Envíos de dinero con Dinero Ya y MoneyGram (Nacional y a Estados Unidos)
- BanCoppel

<https://www.munal.com.mx/intranet-coppel/>

\*La empresa Coppel ha sido una compañía que se ha creado desde las condiciones económicas más bajas y que gracias a su esfuerzo y dedicación se ha superado, en aquel entonces solo tenían productos de contado pero como fueron analizando, se dieron cuenta que era lo que en realidad la gente necesitaba y como podían ellos ayudarlos gracias al liderazgo de don Enrique Coppel Luken, se fueron creando nuevas estrategias para mejorar el desarrollo y crecimiento de esta ya que de ello dependía el crecimiento del negocio, sin embargo poco a poco fue creciendo el negocio hasta convertirse en una empresa con mucho éxito ofreciendo distintos servicios que esto favoreció aún más a la clientela y se interesaron aún más por comprar en ella.



## 2.2 De donde proviene la palabra liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo, (Palabra compuesta que se deriva de "líder") se define como: La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Tomando en consideración este concepto, podemos decir que un líder es un director, jefe o conductor de un grupo activo.

El filósofo Hugo Landolfi toma la definición del liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre.

De esta manera vemos que la definición de un líder, no es solamente la de un director o conductor de un grupo, sino que un líder es también un ser humano con una misión y una visión concreta.

El diccionario de la real academia de la lengua española nos presenta 3 resultados, El primer resultado de refiere a la condición de líder. El segundo, al Ejercicio de las actividades del líder y el tercero habla de una Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Esta última la vamos a descartar porque se trata más de algo de posicionamiento de un producto u organización, es algo así como cuando se dice que una marca ejerce liderazgo en el mercado.

<http://liderazgo-empresarial-ahora.blogspot.com/2012/05/definicion-de-lider-origen-y-definicion.html>

\*Se puede analizar como las demás naciones entendían el concepto de líder de distintas maneras, como llevaban a cabo sus liderazgos tomando en cuenta las distintas capacidades de las demás personas, aunque ellos solo veían a líderes más a las personas que tenían una carrera profesional o con un alto mando aunque no era la manera correcta de entenderlo así, ya que también hay varias personas que pueden llegar a ser buenos líderes solo es cuestión de saber llevar las cosas y entender a tu equipo o comunidad.

## 2.3 Historia del Liderazgo

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo. Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo.

Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.c (Estrada, 2007). A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

Copyright © 2020 [Liderazgo Empresarial Ahora](#) | Powered by [Blogger](#)

\*Se puede analizar en este texto la importancia del liderazgo desde la épocas más antiguas por más simples que fueran en ese entonces ya tenían un significado importante y muy valioso ya que es aquí donde se van dando cuenta que tan importante es tener un buen líder o ser un buen líder ellos mismos, para ayudar a su pueblo y luchar por las cosas que necesitaban, poniendo al mando a las personas más reconocidas como los sacerdotes ya que si servían a Dios no podrían fallarles a ellos.

## 2.4 Primeras teorías sobre el liderazgo.

Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. 200 años más tarde, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados. A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre", que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían. Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

[http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia\\_liderazgo.pdf](http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf)

\*En estas épocas habían personas que ya traían la capacidad para ser líderes ante los demás y hacían recorridos cerca de su pueblo para que los demás también se interesaran por tener un liderazgo bien definido aunque no todos pensaban de la misma manera mucho menos estaban de acuerdo que la gente corriente podría ser un líder y los diferenciaban sobre distintas formas ya que decían que los otros eran más inteligentes y tenían más personalidad, sin embargo se comprende que un liderazgo se aprende y el líder es quien orienta a su equipo a salir adelante.

## 2.5 Los enfoques del liderazgo a través de la historia

Desde el inicio de la humanidad el hombre ha pasado por varias etapas de liderazgo: iniciando con la de “cazadores”, pasando por periodos pre-matriarcales, matriarcales y patriarcales, identificando características genéticas del líder y su evolución con los grupos sociales.

Pero es a finales del siglo XIX que se comienza el estudio formal de las teorías del liderazgo y a principios del siglo XX surgen las denominadas “Teorías de los rasgos” que ubican al líder con base en su personalidad humana y por tanto de su comportamiento, pensamiento y emoción.

En los años cuarenta del siglo XX surgen las “Teorías del estilo” enfocando su concepto en el desarrollo de líderes mediante su entrenamiento en la organización y definiendo un modelo de características del mismo.

En los años sesenta surgen las “Teorías de contingencia”, las cuales basan su enfoque en el efecto que la situación en la organización causa en la efectividad de un líder.

Es en los años ochenta que nacen las “Teorías del liderazgo” identificando al líder como administrador de significados que define a la organización a través de su propia visión, y por ello se identifican cuatro estilos de liderazgo: transaccional (intercambio entre el líder y el seguidor mediante el mecanismo de estímulo-respuesta), transformacional (Búsqueda de un fin superior elevando las aspiraciones de los seguidores y del líder), carismático (líder reforzador de la autoestima del seguidor), y visionario (Líder que ubica la visión de la organización como parte central y administra significados).

Finalmente, se desarrollan a finales del siglo XX las “Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales” que rompen con la ortodoxia administrativa centrándose en un liderazgo efectivamente compartido en todas las partes (equipos) que integran un sistema y que enfrentan el reto sistémico del aprendizaje del error, lo que genera organizaciones que aprenden a aprender. Así lo señala Ackoff (2012) en el paradigma de la administración sistémica.

Publicado en: [Liderazgo y gestión](#), Licencia: [CC Attribution-ShareAlike License](#)

\*Se analiza la importancia de tener un buen liderazgo, como es que ha ido evolucionando con el paso del tiempo y la importancia que se le ha ido dando en base a sus distintas teorías y conceptos analizados, ya que de aquí parten importantes técnicas de cómo ser un mejor líder como aprender a ser un buen líder y la mejor manera de sacar un equipo delante de cualquier situación que se presente ya que de esta manera estaríamos satisfechos con el trabajo logrado.

## 2.6 Las teorías y enfoques estándar del liderazgo

El enfoque clásico y de las teorías de rasgos, de las primeras décadas del siglo XX, puso el énfasis en los rasgos y características innatas de determinados sujetos (personalidad, inteligencia...) dotados para el mando. Destacando la categorización de Weber de las formas de dominación (carismática, tradicional y racional o legal-burocrática) o la concepción de Stogdill en torno a la idea del "gran hombre". Así como las aportaciones de los teóricos de la administración como Taylor (que define a los líderes como supervisores y administradores de recompensas y castigos), Mayo (que desde su giro humanista, redefine el papel de los líderes como promotores de la satisfacción y el buen clima en los grupos de trabajo) o Maslow (que en igual línea, los define como hábiles gestores de las necesidades humanas).

<https://es.slideshare.net/antawa/historia-del-liderazgo>

\*Se tienen distintas maneras de ver a los líderes y percibirlos en base a sus habilidades y capacidades, ya que ellos serán capaces de administrar un negocio como tener personal a su cargo sabiendo que tiene que dar lo mejor de sí para que su equipo salga adelante y lo vean como líder y no como jefe de esta forma lograremos tener un líder exitoso que quiera hacer las cosas bien y dar todo de sí.

## 2.7 Teorías conductistas

Iniciado el siglo XXI, el concepto de liderazgo se une de manera inseparable al cambio y a la transformación. Así, serán líderes “las personas con capacidad de efectuar y dirigir el cambio”. La visión del liderazgo en un valor sustancial en las habilidades directivas de poder ejercer como motor del cambio, ya sea social, económico o de otro tipo. Lo más curioso es que el cambio aislado no existe y todo proceso evolutivo se entrecruza y ensancha sus fronteras. Ha surgido el líder multidisciplinar. Un liderazgo de múltiples vértices y de enormes capacidades creativas.

En el momento actual el líder (como persona) y el liderazgo (como actitud y rol) se identifican en un protagonismo único marcado por la forma de hacer y decidir, la capacidad de actuar, la asunción de riesgo y por supuesto delegación. Pero a esta visión tradicional se unen tres nuevos vértices: visión estratégica, gestión del caos y capacidad de networking. Así la nueva definición sería aquella que considera al líder como la persona que marca un camino (estrategia) asume la incertidumbre (gestión del caos) y crea lazos y relaciones con el entorno de influencia (networking).

<http://admittec0305.blogspot.com/2012/09/teorias-conductuales-del-liderazgo.html>

\*Se comprende que el liderazgo es la manera de en qué una persona lleva el mando a su cargo y debe saber mandar a su personal no sentirse superior a ellos al contrario debe siempre ayudarlos a ser mejores personas cada día con esto lograr ganar la confianza de su equipo de trabajo y obtener los resultados deseados teniendo siempre una actitud positiva con ganas de superarse y ver a los demás como un equipo que rema parejo.

## 2.8 Etimología de la palabra líder

Comprender en profundidad las raíces etimológicas del término “líder” nos ayudará a adentrarnos en la comprensión de uno de sus significados más interesante a nuestro estudio. La palabra “líder” encuentra su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín lis-litis (nominativo y genitivo latinos, respectivamente). Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso.

De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso. Este significado es verdaderamente interesante pues coloca al líder, no como alguien con una postura pasiva frente a la realidad, sino como alguien que tiene una postura activa de disputa mediante la cual, se supone, quiere cambiar algo de su entorno inmediato. Disputar, de cualquier modo, no necesariamente ha de significar pelea o riña, el cual es el sentido semántico más extendido en nuestros días.

Si nos remitimos también a la etimología de esta palabra, encontramos dos partículas latinas de las cuales proviene. La primera, dis, significa separar o separadamente. La segunda, puto o putare, verbo latino que significa podar o limpiar. De este modo, una disputa es un proceso mediante el cual se separan o distinguen elementos de algo para limpiarlos o podarlos, para remover sus partes malas y nocivas.

El líder es, entonces, quien tiene la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos, de tal manera de separar los elementos nocivos, que no sirven e impiden su crecimiento. La palabra querella, también se encuentra relacionada coherentemente con la significación que venimos profundizando. El término querella proviene del latín querela, que significa queja o lamentación. Es justamente lo que sucede con la actividad del liderazgo, ya que, en los que no quieren cambiar ni podar o separar las partes disfuncionales, se encuentra la queja.



Sintetizando, entonces, podemos decir que la palabra líder significa etimológicamente: actuar de manera tal de tener cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor.

<https://rioja.wordpress.com/2008/08/04/etimologia-de-la-palabra-lider/>

\*Se comprende la importancia del liderazgo y la manera en que se debe actuar, el comportamiento que se debe tener ante las distintas situaciones que se presenten en cualquier circunstancia y la mejor forma de resolver los problemas y necesidades de cualquier persona.

## 2.9 Teoría del gran hombre

Durante el último siglo, ha habido muchas teorías de liderazgo desarrolladas en función de la problemática de cada época.

- La teoría del "Gran Hombre" predominaba a principios del siglo XX y enfatizaba que solo unos pocos privilegiados tenían la habilidad, el talento y el origen necesarios para liderar a otros. Uno lo tenía o no y por lo tanto no se podía aprender.
- Con la revolución industrial y el advenimiento de la "administración" como profesión, surgió la teoría que había ciertas habilidades o características de un líder que podían ser definidas y codificadas y por lo tanto, el liderazgo se podía aprender.
- En los 60s y 70s, apareció una nueva forma de categorizar a los líderes: su estilo. Se desarrollaron varias pruebas (como el indicador Myers-Briggs) como una forma de determinar el estilo básico de cada uno y entender qué nos motiva a nosotros y a otros y por qué la gente se comporta como lo hace.
- La teoría de la contingencia se desarrolló ante la observación de que el liderazgo es situacional. El comportamiento como líderes depende tanto del ambiente de negocios en el que se encuentra como del nivel de capacitación y madurez de sus empleados.
- El mundo como lo conocemos está cambiando cada vez más rápido: Las reglas están cambiando en los ambientes sociales, políticos y económicos debido a su mayor complejidad; la globalización está conectando sistemas de una forma nunca antes vista e impredecible; muchas estructuras y sistemas existentes se están volviendo obsoletas y entrando en crisis. Por estas razones, actualmente la teoría de los sistemas nos lleva a observar el todo y ver la interconexión entre las cosas. El énfasis está en la adaptabilidad y el nivel de conexión y en apalancar las cualidades emergentes de un sistema mientras éste se organiza por sí mismo sin que lo podamos controlar.

Sobre esta última teoría es que surge la necesidad de líderes

auténticos. Éstos no tienen la respuesta perfecta sino que son capaces de estar conectados y atentos tanto con el medio ambiente como con ellos mismos para detectar los cambios a tiempo y adaptarse. Hoy los líderes deben ser emprendedores y agentes de transformación y por lo tanto deben estar deseosos y ser capaces de comprometerse en el proceso simultáneo de dejar ir el pasado y crear una nueva visión de lo que es posible. Deben ser resilientes: cuando las circunstancias los sobrepasan, deben "aprender" su camino a través de las dificultades en vez de simplemente aplicar las mismas soluciones que funcionaron en otro momento. De esta manera, no se vuelven "víctimas" de las circunstancias sino que son capaces de fluir con lo que se presenta. Tienen el coraje de actuar según sus convicciones aun cuando no pueden predecir su resultado específico.

<http://liderazgoautentico.blogspot.com/2008/02/historia-del-liderazgo.html>

\*El liderazgo es uno de los aspectos más importantes en la vida de cualquier persona, ya que el líder es quien se encarga de tener un grupo a su cargo y es el único responsable de sacarlo adelante ya que es quien lo ayudara a que se cumplan sus metas y se logren los objetivos dentro de su organización.

## 2.10 ¿El líder nace o se hace?

¿Quién no ha escuchado aquello de “tiene madera de líder”? ¿Es la capacidad de liderazgo algo con lo que se nace? ¿Qué hay de cierto en esto? ¿Se trata tan sólo de un mito?

Existen diferentes enfoques para abordar la cuestión sobre si los directivos poseen ciertos rasgos innatos que los definen como grandes líderes o, simplemente, se trata de profesionales que han apostado por la formación y el desarrollo continuo de las habilidades de liderazgo (se han hecho a sí mismos como directivos).

### Los líderes nacen

Bajo esta perspectiva, existen personas más destinadas a asumir el rol de liderazgo y parecen tener una cierta predisposición para ocupar cargos de dirección dentro de las organizaciones. Según esta visión, existen ciertos rasgos que las diferencian del resto:

- Ambición y energía.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en uno mismo.
- Inteligencia y conocimiento del entorno.

En todo caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder.

## Los líderes se hacen

En cambio, desde el otro extremo, se puede esgrimir que existe un cierto sesgo cuando se afirma que estos directivos son “líderes de nacimiento”. Los argumentos pasan por defender que el liderazgo no es una habilidad natural, ya que todos podemos serlo si nos lo proponemos (depende, básicamente, del desarrollo personal y de la actitud que se tome):

- Muchos directivos que triunfan en determinadas organizaciones, fracasan en otras.
- Existen personas que se convierten en líderes ante determinadas condiciones, cuando hasta el momento no se habían identificado como tales.
- Las capacidades del buen directivo pueden ser aprendidas, si existe la predisposición y la motivación adecuadas.

## Los líderes nacen y también se hacen

Las conclusiones a las que han llegado las investigaciones de las últimas décadas desvelan que, en efecto, existen personas que, dado su carácter, muestran auténticas dotes de liderazgo. Sin embargo, la mayoría de las personas necesitan aprender y experimentar para llegar a ser unos buenos directivos. También es importante señalar que no existe una única forma de liderazgo eficaz, sino que pueden encontrarse estilos de liderazgo diferentes e igualmente exitosos, en función de la organización en la que estén.

Como conclusión, a continuación se apuntan las principales características que todo buen directivo debería poseer (independientemente de si nace o de si se hace):

- El buen directivo es un ejemplo y un referente para los suyos.
- Su éxito se mide por los resultados, no por su popularidad.
- El líder se distingue porque tiene visión, promueve el cambio y se anticipa al futuro.

<http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>

\*Se comprende que los líderes se pueden hacer o nacer ya que depende de la capacidad de cada persona y las metas que tengan en la vida, ya que esto depende de las actitudes de cada persona, las ganas de sacar un equipo adelante, ver las técnicas que se necesitan para lograr las metas de una organización.

## 2.11 Principales teorías de liderazgo

¿Por qué algunos líderes tienen éxito mientras que otros fracasan? ¿Qué es lo que hace que algunas personas sobresalgan en roles de liderazgo? En este artículo vamos a analizar las principales teorías del liderazgo que pueden responder a estas y otras preguntas.

No existe una combinación mágica de características que haga que un líder tenga éxito. Sin embargo, esto no significa que no haya algunas que hagan más probable este éxito y que no podamos aprender a ser líderes más efectivos. Como paso previo para este objetivo, necesitamos comprender los diversos enfoques del liderazgo, de modo que se pueda usar el enfoque correcto para una situación concreta. Una forma de hacerlo es conocer las principales teorías de liderazgo.

Los primeros debates sobre la psicología del liderazgo sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías del liderazgo más recientes proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante.

### Teorías del liderazgo

A medida que el interés por los diferentes tipos de liderazgo y sus consecuencias ha aumentado, se han introducido varias teorías de liderazgo para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes.

La gente ha estado interesada en el liderazgo a lo largo de la historia de la humanidad, pero ha sido relativamente reciente la aparición de varias teorías del liderazgo de manera formal, aumentando el interés por este tema durante la primera parte del siglo XX.

Las primeras teorías del liderazgo se centraron en qué cualidades distinguían entre líderes y seguidores, mientras que las teorías del liderazgo posteriores analizaron otras variables, como los factores de situación y los niveles de habilidad.

### Teorías de los rasgos

Las teorías de los rasgos son similares en algunos aspectos a las teorías del Gran Hombre. Las teorías de los rasgos suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.

Las teorías de los rasgos observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes.

Sin embargo, el problema es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes. En algunos casos, uno puede convertirse en un líder, mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de lo común en personalidad o comportamiento.

### Teorías de contingencia

Las teorías de contingencias enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Los investigadores de liderazgo White y Hodgson sugieren que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen solo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto.

En este sentido, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos. El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores y los aspectos de la situación.

### Teorías situacionales

Las teorías situacionales, como las teorías de contingencias, ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentran. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.



Las teorías situacionales incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores. El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder. Además, las teorías situacionales proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales. Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertos tipos de toma de decisiones.

#### Teorías del comportamiento

Con las teorías del comportamiento, la creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con una característica u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar.

Es decir, las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados, no nacidos. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación.

#### Teorías participativas

Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta el papel que pueden jugar los demás. La inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones del líder es vital en las teorías del liderazgo participativo. Los buenos líderes buscarían de manera activa la contribución de los demás.

Este proceso involucra a las personas lideradas. Así, el buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman. Esta sensación de formar parte real de algo importante haría que los seguidores se sintiesen más comprometidos con el proceso.

### Teorías de gestión o transaccionales

Las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.

### Teorías de relaciones o transformacionales

Las teorías de las relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque no solo se centra en el rendimiento del grupo, sino también se interesa porque cada uno de los miembros del grupo pueda desarrollar todo su potencial.

Los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas manejando y alineando dos intereses: el grupal y el individual. Además, para ellos es tan importante la definición del objetivo como los medios y la inversión necesaria para lograrlos.

El líder motiva e inspira haciendo que los seguidores asuman el mejor papel teniendo en cuenta que su rol y su manera de desempeñarlo es importante para el resultado. La relación y la conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque principal, sin dejar de lado el respeto a la ética y el cuidado de cada seguidor o subordinado de manera individual.

<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

\*Existen distintos tipos de teorías que nos hablan de las distintas formas de liderazgo, las formas en que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización y la manera de cómo llevarlo a la práctica ante cualquier situación de la vida ya sea personal o laboral, también se puede analizar la importancia que tiene el liderazgo dentro de los niveles de la organización y la mejor manera de llevarlos a la práctica. Las teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes, estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 LIDERAZGO**

##### **3.1.1 Definición**

##### **3.1.2 Concepto de liderazgo**

##### **3.1.3 Importancia del liderazgo**

##### **3.1.4 Componentes de liderazgo**

##### **3.1.5 De donde nace el liderazgo**

##### **3.1.6 Como seda el liderazgo**

#### **3.2 AUTORES DE LIDERAZGO**

##### **3.2.1 Teoría de liderazgo según, Mc Gregor (necesidad de control)**

##### **3.2.2 Teoría de liderazgo según, Blake & Mouton (4 tipos de liderazgo)**

##### **3.2.3 Teoría de liderazgo según, Lewin (liderazgo situacional)**

##### **3.2.4 Teoría de liderazgo según, Drucker (liderazgo situacional)**

3.2.5 Teoría de liderazgo según, Hollander (el líder efectivo)

3.2.6 Teoría de liderazgo según, Burns (necesidad de innovación)

3.2.7 Teoría de liderazgo según, Bernard Bass (desarrollo de grupos y organizaciones)

3.2.8 Teoría de liderazgo según, Kotter (modelo basado en liderazgo)

3.2.9 Teoría de liderazgo según, Goleman (el líder con inteligencia)

3.2.10 Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”

3.2.11 Teorías del Comportamiento

3.2.12 Teorías Contingentes o Situacionales

3.2.13 Teoría de Liderazgo Transaccional

3.2.14 Teoría de Liderazgo Transformacional

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LIDERAZGO

3.3.1 Un gran líder gana seguidores e inspira confianza

3.3.2 Capacidad de establecer metas y objetivos

3.3.3 Un líder crece y hace crecer a su gente

3.3.4 El líder comprende y entiende

3.3.5 El líder es un modelo a seguir

3.3.6 El líder demuestra compromiso con la agrupación que lo sigue

3.3.7 Un líder poseerá la flexibilidad y la humildad necesaria

3.3.8 Un líder se preparara para las futuras eventualidades

3.3.9 El líder inspira respeto en su grupo

3.3.10 El líder transmite optimismo a quienes lo siguen

### 3.4 CUALIDADES DE UN BUEN LÍDER

3.4.1 Pasión e inspiración

3.4.2 Capacidad de delegar

3.4.3 Coraje

3.4.4 Compromiso

3.4.5 Capacidad de comunicación

3.4.6 Visión

3.4.7 Coordinación

3.4.8 Enfoque

3.4.9 Confianza

### 3.4.10 Transparencia

### 3.4.11 Capacidad de decisión

## 3.5 COMO SE DAN LOS LIDERES

### 3.5.1 Algunos nacen

### 3.5.2 Otros se hacen

### 3.5.3 El líder tiene visión

### 3.5.4 Promueve el cambio

### 3.5.5 Se anticipa al futuro

### 3.5.6 Algunos desde la infancia demuestran una cierta capacidad para asumir roles de líder

### 3.5.7 Adecuada motivación y formación

### 3.5.8 Capacidades de un líder pueden ser aprendidas

### 3.5.9 Actitud y disposición necesaria para aprender

## 3.6 VENTAJAS DE UN BUEN LIDERAZGO

### 3.6.1 Mejora el rendimiento empresarial

### 3.6.2 Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo

### 3.6.3 Mantiene a los empleados contentos y motivados

3.6.4 Se favorece el trabajo en equipo

3.6.5 Aumentan las ventas de la empresa

3.6.6 Incrementan los beneficios de la empresa

3.6.7 Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar

3.6.8 Mejora el clima empresarial

3.6.9 Se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior

3.6.10 Mejora la competitividad de la empresa

### 3.7 BENEFICIOS DE UN BUEN LIDERAZGO

3.7.1 Incrementa la productividad de la mano de obra

3.7.2 Mejora la capacidad para tener éxito bajo presión

3.7.3 Aumenta la inteligencia emocional

3.7.4 Brinda carisma y seriedad en las operaciones comerciales

3.7.5 Incentiva el crecimiento de la confianza en el equipo

3.7.6 Fortalece las habilidades de escucha y comunicación

3.7.7 Crea mayor conciencia de la diversidad en la fuerza laboral

3.7.8 Estimula la innovación y la creatividad

3.7.9 Contribuye al desarrollo del personal fiable y competente

### 3.8 CINCO NIVELES DE LIDERAZGO

3.8.1 El líder posicional

3.8.2 El líder relacional

3.8.3 El líder orienta a resultados

3.8.4 El líder en desarrollo de personas

3.8.5 El líder respetado

### 3.9 TIPOS DE LIDERAZGO

3.9.1 Liderazgo laissez-faire

3.9.2 Liderazgo lateral

3.9.3 Liderazgo burocrático

3.9.4 Liderazgo transaccional

3.9.5 Liderazgo transformacional

3.9.6 Liderazgo paternalista



## 3.10 TIPOS DE LIDERAZGO MÁS ÚTILES PARA EL MARKETING

3.10.1 Liderazgo democrático o participativo

3.10.2 Liderazgo creativo

3.10.3 Liderazgo innovador

## 3.11 ESTRATEGIAS PARA SER UN BUEN LIDER

3.11.1 Inspira a otros

3.11.2 Se creíble/coherente

3.11.3 Comunica

3.11.4 Escucha

3.11.5 Nunca deja de mejorar y hace crecer al equipo

3.11.6 Promueve la colaboración

3.11.7 Es accesible

3.11.8 Controla sus emociones

3.11.9 Es perseverante

3.11.10 Sirve a los demás

## 3.12 TÉCNICAS EFECTIVAS DE LIDERAZGO

3.12.1 Reconoce el trabajo bien hecho

3.12.2 Deja clara las expectativas

3.12.3 Déjales expresarse con libertad

3.12.4 Conviértete en un líder inspirador

3.12.5 Usa el desafío y la formación

3.12.6 Aprendizaje continuo

3.12.7 Ser flexible

3.12.8 Liderar capacitando a los líderes

3.12.9 Conocer a quien usted lidera

3.12.10 Ser coherente

3.12.11 Admitir sus propios errores

### 3.13 FACTORES PARA CONVERTIRSE EN UN LÍDER EXITOSO

3.13.1 Elija liderar

3.13.2 Lidere con el ejemplo

3.13.3 Construya los cimientos

3.13.4 Gestione cosas, lidere personas

3.13.5 Sea valiente

3.13.6 Cree su marca de liderazgo

3.13.7 Practique la humildad

3.13.8 Valore las críticas

3.13.9 Realizar

3.13.10 Sea un líder

3.13.11 Coloque gente en la agenda

3.13.12 Conózcase

3.13.13 Forme nuevos líderes

### 3.14 SECRETOS PARA SER UN LÍDER DE ÉXITO

3.14.1 Crea un equipo de personas dedicadas

3.14.2 Comunícate mucho

3.14.3 No asumas

3.14.4 Se autentico

3.14.5 Conoce tus obstáculos

3.14.6 Crea un cuadro con todos los miembros de tu equipo

3.14.7 Cree en tu gente

3.14.8 Da crédito

3.14.9 Mantén a tu equipo comprometido

3.14.10 Mantén la calma

### 3.15 ACCIONES PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL

3.15.1 Fomenta el respeto ante todo

3.15.2 Date tiempo para poder escucharlos

3.15.3 Maneja apropiadamente las crisis

3.15.4 Recuerda que a la gente le gusta ser tomada en cuenta

3.15.5 Acércate a tus empleados y gánate su confianza

3.15.6 Promover el respeto

3.15.7 Buscar el feedback con los empleados

3.15.8 Capacidad de liderazgo

3.15.9 Reconocimiento hacia los empleados

3.15.10 Lugar de trabajo adecuado

3.15.11 Flexibilidad horaria

3.15.12 Procesos tareas y organización

3.15.13 Fomentar el team building

### 3.16 COSAS QUE DEBES SABER PARA DIRIGIR EQUIPOS DE TRABAJO

3.16.1 Tendrás que crear una actitud favorable en el equipo

3.16.2 Tendrás que hacer que otros consigan objetivos

3.16.3 Tendrás que tomar decisiones difíciles

3.16.4 Tendrás que orientar a la acción

3.16.5 Tendrás que lidiar con la complejidad, con el disenso y no con el consenso

3.16.6 Tendrás que autorregularte y tener un gran autocontrol

3.16.7 Tendrás que orientar al desarrollo

3.16.8 Tendrás que cambiar la mirada

3.16.9 Tendrás que aprender a lidiar con las dinámicas del grupo

3.16.10 Tendrás que tener paciencia

### 3.17 COMPORTAMIENTOS QUE DEFINEN EL LIDERAZGO

3.17.1 Enseñan

3.17.2 Saben escuchar

3.17.3 Se retan a sí mismos

3.17.4 No siguen

3.17.5 Resuelven grandes problemas

3.17.6 Su visión inspira a otros

3.17.7 No se quejan

3.17.8 No se duermen en sus laureles

3.17.9 Solo hacen cosas importantes

3.17.10 Son efectivos, no eficientes

3.17.11 Crea un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión

3.17.12 Toman decisiones

3.17.13 Comunican expectativas

3.17.14 Retan el pensamiento de otros

3.17.15 Rinden cuentas a otros

3.17.16 Lideran con el ejemplo

3.17.17 Recompensan los resultados y el trabajo

3.17.18 Proveen retroalimentación constantemente

3.17.19 Hacen preguntas, buscan consejo

3.17.20 Tienen una actitud positiva

3.17.21 Son grandes maestros

3.17.22 Invierten en las relaciones

### 3.18 FUNCIONES IMPORTANTES DE UN LIDER

3.18.1 Elige los objetivos más significativos para la empresa

3.18.2 Coordina y re-estructura las actividades

3.18.3 Ayuda a interpretar los eventos

3.18.4 Elige una política cooperativa

3.18.5 Facilita el aprendizaje y el crecimiento en la empresa

3.18.6 Crea una fuerza colectiva

3.18.7 Promueve la justicia y la moralidad social dentro y fuera de su empresa

3.18.8 Recompensa el esfuerzo

3.18.9 Actúa como mediador

3.18.10 Obtiene los recursos y el soporte necesario

### 3.19 OBJETIVOS DE MEJORES LIDERES

3.19.1 Inteligencia emocional

3.19.2 Conversaciones de valoración de desempeño

3.19.3 Conversaciones de desarrollo

3.19.4 Alinear estilo de liderazgo en equipo directivo y mandos intermedios

3.19.5 Inteligencia conversacional

3.19.6 Flexibilidad cognitiva

### 3.20 ACCIONES QUE DISTINGUEN EL LIDERAZGO

3.20.1 Los líderes son espejo para toda la organización

3.20.2 El liderazgo se manifiesta ayudando a otros a ejecutar

3.20.3 El liderazgo es tomar conciencia de lo que no se está escuchando

3.20.4 El liderazgo debe implicar humildad y autoconocimiento

3.20.5 Los líderes tienen un punto final, las organizaciones sobreviven

3.20.6 El liderazgo tiene que ver con implicar a toda la organización

### 3.21 RESPONSABILIDADES DE UN LÍDER

3.21.1 Elige a tu gente cuidadosamente, y respetarla

3.21.2 Establece metas reales, no vivas de sueños ni utopías

3.21.3 Resuelve los inconvenientes desde la raíz

3.21.4 Inspira a tu gente

3.21.5 Trabaja para tu gente

3.21.6 No te quedes en el aparato



3.21.7 Delega, así lo sepas, así lo hayas demostrado, no todo lo puedes hacer tú

3.21.8 Innovar y comercializar

3.21.9 Establecer prioridades y tareas clave

3.21.10 Ser un modelo para los demás

3.21.11 Tener un buen desempeño y obtener resultados

3.21.12 Establecer y concretar metas comerciales

## 3.22 METAS QUE ARAN MEJOR TU LIDERAZGO

3.22.1 Aprende a escuchar al resto del equipo

3.22.2 Delega tareas en otras personas

3.22.3 Admite tus equivocaciones

3.22.4 Saca tiempo para las personas de tu equipo

3.22.5 Mantén la calma siempre

3.22.6 Ensúciate las manos

3.22.7 Convertirse en un gran aprendiz de su vida

3.22.8 Enfocarte en construir su mejor versión

3.22.9 Elevar tu energía positiva cada día

3.22.10 Conocerme mejor

3.22.11 Comunicarte mejor

3.22.12 Un enfoque mejor

3.22.13 Se planifica mejor

### 3.23 MANERAS DE IDENTIFICAR UN MAL LÍDER

3.23.1 Lideres sin visión

3.23.2 Lideres sin carácter

3.23.3 Poco liderazgo, poco rendimiento

3.23.4 Negarse a aprender de los demás

3.23.5 Falta de comunicación

3.23.6 Ausencia de confianza

3.23.7 Poco amor

3.23.8 Rigidez

3.23.9 Falta de concentración

3.23.10 No realizan cambios

3.23.11 No prestar atención al consumidor

3.23.12 Se niegan a involucrarse

3.23.13 No hay respaldo

3.23.14 ojo con la cultura

3.23.15 no hacer lo correcto

### 3.24 RASGOS QUE IDENTIFICAN UN MAL LÍDER

3.24.1 Tendencias narcistas

3.24.2 No reconocen a nadie por el buen trabajo

3.24.3 Muy controladores

3.24.4 No comparten información

3.24.5 Miedo al cambio

3.24.6 No pueden tomar decisiones

3.24.7 Falta de empatía

3.24.8 Incapacidad para juzgar a las personas

3.24.9 Falta de equilibrio

### 3.25 ACTITUDES NEGATIVAS DE UN LÍDER

3.25.1 El jefe no se equivoca

3.25.2 El jefe no se disculpa

3.25.3 El jefe no es flexible

3.25.4 Filtra la información a su conveniencia

3.25.5 Distanciamiento por trabajar aislado

3.25.6 Reprender en público a los dirigidos

3.25.7 Este no es lugar para hacer amigos

3.25.8 No tengo tiempo

3.25.9 Lo sé todo, lo controlo todo

3.25.10 El ego fuera de control

### 3.26 CLAVES PARA DESCUBRIR UN MAL LÍDER

3.26.1 Hablar mal de alguien a sus espaldas

3.26.2 Esquivar el trabajo

3.26.3 Evitar las decisiones difíciles

3.26.4 No escuchar

3.26.5 Falta de disciplina

3.26.6 No pensar por sí mismo

3.26.7 No crecer o evolucionar

3.26.8 Falso, dejaron de creer en el

3.26.9 No conectar con la gente que los rodea

3.26.10 No tolerar los fallos

### 3.27 CARACTERÍSTICAS DE UN MAL LÍDER

3.27.1 Los malos líderes no tienen visión

3.27.2 Los malos líderes no colaboran

3.27.3 Los malos líderes no dan seguimiento a sus proyectos

3.27.4 Los malos líderes son egoístas

3.27.5 Los malos líderes no aceptan críticas

3.27.6 Los malos líderes son inflexibles

### 3.28 ERRORES QUE TODO GRAN LÍDER DEBE EVITAR

3.28.1 Micro gestión de los empelados

3.28.2 Ser un sabelotodo

3.28.3 Enfocarte en la oficina

3.28.4 Ser demasiado amable

3.28.5 Exigir resultados “perfectos”

3.28.6 Sentado en la cerca

3.28.7 Tomar crédito por el trabajo de otras personas

3.28.8 Reclutar gente corriente

3.28.9 Descuidar tu propio desarrollo

3.28.10 Ser inflexible

### 3.29 RAZONES POR LAS QUE FRACASA UN LÍDER

3.29.1 Incapacidad para organizar detalles

3.29.2 Mala disposición para prestar servicios modestos

3.29.3 Expectativas de gratificación por el “saber” y no por el “hacer”

3.29.4 Temor ante la competencia

3.29.5 Falta de imaginación

3.29.6 Egoísmo e intemperancia

3.29.7 Deslealtad

3.29.8 Acentuar la autoridad de liderazgo

3.29.9 Insistir en el título

### 3.30 SEÑALES DE UN MAL JEFE

3.30.1 Falta de respeto hacia los empleados

3.30.2 Mala forma de mirar

3.30.3 Expresión corporal defensiva

3.30.4 Mala actitud

3.30.5 Nerviosismo excesivo

3.30.6 Falta de confianza en el equipo

3.30.7 Uso del miedo como forma de motivar

3.30.8 Uso inapropiado del vocabulario

3.30.9 Exceso de familiaridad

3.30.10 No saber escuchar a los demás

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 LIDERAZGO**

##### **3.1.1 Definición**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

##### **3.1.2 Concepto de liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

##### **3.1.3 Importancia del liderazgo**

Las relaciones humanas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación y es por eso que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la del liderazgo. Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido.

Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinfín de situaciones y vínculos: en grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc.

### 3.1.4 Componentes de liderazgo

El primer ingrediente del liderazgo es el poder, la naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. El poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones en otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es ajena al hecho personal es por tanto propia de la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización esta nos capacita para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas, saber aplicar esos conocimientos a las personas y las situaciones. Un líder que conozca los diferentes sistemas de motivación y que comprenda los elementos de la misma, es más consciente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades humanas y está en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas.

Un tercer componente es la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Los dirigentes del grupo pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Éste no es un asunto de satisfacción de las necesidades si no de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al elegido.

El cuarto ingrediente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

### 3.1.5 De donde nace el liderazgo

La palabra liderazgo (el que ha recibido el cargo de guía) viene del sufijo -azgo (Conjunto de actividades propias de) y la palabra inglesa leader = "guía". Ver: líder y también mayorazgo.



### 3.1.6 Como seda el liderazgo

El liderazgo debe generar un impacto positivo en cada integrante del equipo de trabajo. Como líder, debes ser un modelo a seguir y de inspiración para que todos los empleados alcancen los objetivos en conjunto. El impacto en una organización está en lo que hacemos o decimos.

## 3.2 AUTORES DE LIDERAZGO

### 3.2.1 Teoría de liderazgo según, Mc Gregor (necesidad de control)

Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo. “Teoría X”: las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables  $\Rightarrow$  necesidad de control (estilo autocrático). “Teoría Y”: a las personas les gusta asumir responsabilidades (estilo democrático-participativo).

### 3.2.2 Teoría de liderazgo según, Blake & Mouton (4 tipos de liderazgo)

4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas: *f* Impositivo. *f* Benevolente. *f* Democrático- participativo. *f* - Laissez-faire (“dejar hacer”).

### 3.2.3 Teoría de liderazgo según, Lewin (liderazgo situacional)

Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin<sup>16</sup> relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

### 3.2.4 Teoría de liderazgo según, Drucker (liderazgo situacional)

Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la

posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el "know how" de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio.

### 3.2.5 Teoría de liderazgo según, Hollander (el líder efectivo)

El líder efectivo detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

### 3.2.6 Teoría de liderazgo según, Burns (necesidad de innovación)

Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación".

### 3.2.7 Teoría de liderazgo según, Bernard Bass (desarrollo de grupos y organizaciones)

Bernard M. Bass (1985) propuso: La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual.

### 3.2.8 Teoría de liderazgo según, Kotter (modelo basado en liderazgo)

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente: 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

### 3.2.9 Teoría de liderazgo según, Goleman (el líder con inteligencia)

Goleman afirma que los mejores líderes no utilizan un único tipo de liderazgo. La eficiencia de un líder está en tener la capacidad de cambiar flexiblemente de un estilo a otro según las circunstancias.

Llevándolo a la práctica, cada uno de los seis estilos tiene su propio lugar.

Goleman enfatiza en que el clima y situación empresarial está en constante

movimiento, por tanto un líder debe saber cuándo ejercer con un tipo de liderazgo u otro, para una mayor eficiencia.

Sin embargo, podríamos decir que los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño de negocios. Fomentan el desarrollo de las capacidades de los profesionales y la generación del compromiso. Por otro lado hay que tener en cuenta que podemos ser agradables e estar comprometidos, pero si no logramos los objetivos, no seremos líderes.

### 3.2.10 Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”

: De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos más investigados del líder: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

### 3.2.11 Teorías del Comportamiento

Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas. 1º Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño. 2º Estudios de la Universidad de Michigan: en 1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados. b) Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran

más productividad y satisfacción. 3º Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial.

### 3.2.12 Teorías Contingentes o Situacionales

Bob Knight, el entrenador de baloncesto varonil de la Universidad de Indiana aplica consistentemente un intenso estilo de liderazgo orientado a la tarea que intimida a los jugadores, los funcionarios, los medios y los administradores de la universidad. Sin embargo su estilo funciona con los equipos que recluta en Indiana. Knight tiene una de las marcas de victorias-derrotas más impresionantes que cualquier instructor de baloncesto universitario haya tenido; sin embargo, ¿este mismo estilo funcionaría si Bob Knight fuera un consejero general de las Naciones Unidas o un gerente de proyecto de un grupo de diseñadores de software de Microsoft con doctorado? ¡Probablemente no! Observaciones como ésta han propiciado que los investigadores consideren enfoques más adaptables del liderazgo. Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición a, el estilo “x” sería apropiado, mientras que el estilo “y” sería más adecuado para una condición b, y el estilo “z” para la condición c. Pero, ¿cuáles fueron las condiciones a, b, c y así sucesivamente? Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

### 3.2.13 Teoría de Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. A diferencia del liderazgo transformacional, los líderes utilizan el enfoque transaccional no para cambiar el futuro, sino que están buscando mantener las mismas cosas pero con una mejoría. Los líderes que utilizan el

liderazgo transaccional como un modelo deben prestar atención a sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones. Este tipo de liderazgo es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica.

#### 3.2.14 Teoría de Liderazgo Transformacional

Este modelo de management proviene de la Teoría del liderazgo transformacional, creada por el premio Pulitzer James MacGregor Burns en 1978, quien describe este estilo en su libro *Transforming Leadership* como “un proceso a través del cual los líderes y los seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”.

Intrincado en el concepto de motivación intrínseca, el liderazgo transformacional surge como alternativa al transaccional. Así, mientras en este segundo, los superiores tratan de incentivar a los trabajadores a través de recompensas vinculadas a la motivación extrínseca, el líder transformacional busca la motivación de los empleados haciéndolos partícipes de los objetivos y proyectos de la compañía, implicándolos en la empresa y en el logro de metas compartidas.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LIDERAZGO

#### 3.3.1 Un gran líder gana seguidores e inspira confianza

“Un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro. Como una mujer líder, a veces siento que debo aparentar tener una actitud asertiva sin perder la generosidad y amabilidad que me enseñaron mis padres. Ambas características me sirven para ganar respeto”.

#### 3.3.2 Capacidad de establecer metas y objetivos

Tirar del carro y proponer cosas distintas marcan la diferencia. Hacerlo y que los demás se den cuenta de que se ha hecho, también.

Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir. Como decía Séneca: Cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable”.

Lo más importante es saber sacar lo mejor de cada una de las personas que forman el grupo.

### 3.3.3 Un líder crece y hace crecer a su gente

Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

### 3.3.4 El líder comprende y entiende

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

### 3.3.5 El líder es un modelo a seguir

Aharon Horwitz, director de Presentense Group, cree que “si quieres ser un líder tienes que comprometerte y conseguir que la gente se comprometa con tu proyecto”. Lo más importante “es conseguir tu primer seguidor”.  
Hacen falta carisma y buenas dotes comunicativas. Por eso, un error común en el liderazgo es ignorar la situación personal y familiar de un colaborador, que puede afectar a su desempeño laboral. Conocer las circunstancias particulares de los trabajadores significa tener mejor la capacidad de tomar decisiones. De ahí que también sea una tendencia cada vez más frecuente la de que los buenos líderes se interesen por la diversidad de culturas o nacionalidades del equipo.

### 3.3.6 El líder demuestra compromiso con la agrupación que lo sigue

El especialista en entrenamiento personal, Ariel Haleví, asegura que hay que romper la barrera del miedo al fracaso porque “antes de alcanzar el éxito uno

ha de cometer todos los errores necesarios de los que pueda aprender”. Eso sí, el buen líder es conocedor de que su éxito está también determinado por la actividad transversal de la empresa y basta que uno flaquee, para que el trabajo no salga adelante. Por eso el buen líder debe relacionarse con todos los departamentos y tener en cuenta todos los procesos y personal implicado.

### 3.3.7 Un líder poseerá la flexibilidad y la humildad necesaria

Esta cualidad es esencial para ser un buen líder. Tirar del carro y proponer cosas distintas marcan la diferencia. Hacerlo y que los demás se den cuenta de que se ha hecho, también. El líder asume y escucha las reivindicaciones de su equipo. Desarrolla la capacidad de asignar un salario emocional no solo basado en el beneficio económico, sino también en velar por las condiciones laborales de sus empleados.

### 3.3.8 Un líder se preparara para las futuras eventualidades

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

### 3.3.9 El líder inspira respeto en su grupo

Uno tiene que ser lo suficientemente pasional como para seguir adelante y dedicar mucho esfuerzo al proyecto. Manejar las adversidades con cabeza y no dejarse llevar por el pesimismo. El esfuerzo debe estar por encima de todo lo demás, y esto incluye una exhaustiva organización personal: aprender a priorizar y primar lo importante, antes que lo urgente. Optimizar la metodología de trabajo es una gran idea cuando se trata de favorecer la eficacia.

### 3.3.10 El líder transmite optimismo a quienes lo siguen

La mayoría de expertos del Congreso destacan que ser optimista es una de las características de un buen líder, emprendedores y un gran apoyo para lograr el éxito. Esa motivación y capacidad para pensar que “todo va a salir bien” se traslada con la misma buena energía a todo el equipo de trabajo.

## 3.4 CUALIDADES DE UN BUEN LÍDER

### 3.4.1 Pasión e inspiración

El líder debe de ser una persona entusiasta con su trabajo, debe demostrar en todo momento pasión y dedicación y debe de ser capaz de inspirar al resto del equipo esa misma pasión.

Independientemente de cuáles sean las tareas principales de un líder, el equipo lo tiene que ver como un miembro más del mismo, alguien que lucha codo con codo para alcanzar los objetivos comunes de la empresa. Es por eso que un buen líder no tiene ningún problema a la hora de “remangarse la camisa y ensuciarse las manos”.

“La pasión mueve al hombre más allá de sí mismos, más allá de sus defectos, más allá de sus fracasos” -Joseph Campbell

### 3.4.2 Capacidad de delegar

No importa cuánto trabajo crea un mánager que puede hacer por sí mismo. Una de las habilidades principales de un manager debe ser la capacidad de delegar tareas. Cuando un empleado pasa a tener un rol de manager es habitual que se encuentre con problemas delegando; como hasta ahora estaba acostumbrado a realizar todo el trabajo que le era asignado, carece de experiencia traspasando tareas.

Un buen líder tiene que saber cómo delegar. Tiene que tener claro hasta dónde llega el proceso de traspaso de una tarea y cuándo tiene que dar un paso hacia atrás para no entrometerse.

Por supuesto delegar una tarea no significa olvidarse por completo de ella. A través de reportes se puede seguir teniendo una visión de cuál es la situación de una tarea y si algo va mal tener la capacidad de intervenir para ayudar. Delegar también es una buena forma de transmitir confianza al equipo.



### 3.4.3 Coraje

Un puesto de liderazgo conlleva mayores responsabilidades y estas responsabilidades son a su vez sinónimo de un mayor riesgo. Un líder tiene que tomar decisiones que pueden determinar el éxito o el fracaso de un proyecto y es por ello que tiene que tener el suficiente valor como para asumir los riesgos sin bloquearse y seguir adelante con una decisión.

Además, un gran líder tiene que tener también el coraje de asumir sus errores y no escurrir el bulto. Dar la cara por una mala decisión y aceptar sus consecuencias es lo que diferencia a un líder de un gran líder.

“El coraje está justamente considerada como la más importante de todas las virtudes porque de ella dependen todas las demás” -Winston Churchill

### 3.4.4 Compromiso

Otra de las cualidades esenciales de un líder es el compromiso. Compromiso con la empresa, con sus empleados y con sus clientes. Un compromiso que significa estar presente para lo bueno y para lo malo, un compromiso que implica buscar una mejora continua de todos los procesos por el bien de la empresa y el de los clientes.

Un líder comprometido contagia este compromiso al resto de miembros de su equipo, lo que conlleva una mejora en la productividad y la motivación.

“El compromiso es lo que transforma una promesa en una realidad” - Abraham Lincoln

### 3.4.5 Capacidad de comunicación

De nada servirían el resto de habilidades en un líder si este no posee una buena capacidad de comunicación. El líder debe ser capaz de transmitir información clara, de inspirar confianza, contagiar su motivación.... y todo ello lo conseguirá con una buena capacidad de comunicación.

Pero una buena capacidad de comunicación no significa simplemente tener una buena oratoria o saber dar buenos discursos. Más importante aún es la capacidad de escuchar a los miembros del equipo para entenderlos mejor y aportar la ayuda que necesitan en cada momento.

Un líder con una buena capacidad de comunicación será capaz de anticipar problemas, no sólo con los miembros de su equipo, sino que también con clientes, partners y competidores.

#### 3.4.6 Visión

Los líderes más exitosos tienen una clara visión de hacia dónde se quieren dirigir y cuáles son los objetivos que tienen que cumplir para conseguirlo. La visión es lo que separa en muchas ocasiones a los líderes de los mánagers; un mánager que sólo se dedica a coordinar a su equipo sin aportar visión no será un líder.

“La visión es el arte de ver lo que es invisible para los demás” -Jonathan Swift

Además, la visión está muy relacionada con la intuición y la creatividad. Estas cualidades se complementan entre sí para materializar la visión de un buen líder. Mientras que la intuición ayuda a desbloquear algunas situaciones bloqueantes, la creatividad es una herramienta esencial para encontrar soluciones a los problemas.

Estas tres cualidades son las que le permiten al líder seguir avanzando en su camino y no detenerse ante nada.

#### 3.4.7 Coordinación

Los grandes líderes deben tener una capacidad extraordinaria de planificación y coordinación. Son buenos estrategas que saben utilizar los recursos que tienen a su disposición para alcanzar sus objetivos con el menor desperdicio posible.

Tienen la capacidad hacer que todo el mundo trabaje de manera organizada y enfocada en aquellos aspectos del negocio esenciales. Es por ello que siempre tienen una visión global muy clara del proyecto y saben en todo momento en que está trabajando cada uno de los miembros de su equipo.

### 3.4.8 Enfoque

“Se ha dicho que el liderazgo trata de tomar decisiones importantes pero poco populares. Es una verdad parcial, pero esto le resta importancia al enfoque. Para ser un gran líder, no puedes enfocarte en las cosas pequeñas y debes estar menos distraído que tu competencia. Para atender las cosas críticas, debes desarrollar cierta ignorancia selectiva. De otra forma, lo trivial te ahogará”. - Tim Ferris, autor de bestsellers.

### 3.4.9 Confianza

“Un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro. Como una mujer líder, a veces siento que debo aparentar tener una actitud asertiva sin perder la generosidad y amabilidad que me enseñaron mis padres. Ambas características me sirven para ganar respeto”.- Barrí Rafferty, CEO de Ketchum North América

### 3.4.10 Transparencia

“Nunca me ha gustado el concepto de usar una “máscara”. Como líder, la única manera de generar confianza en mi equipo y mis colegas es ser 100% auténtica: abierto, con fallas, pero siempre apasionada de nuestro trabajo. Esto me ha dado la libertad de estar siempre presente y ser consistente. Ellos saben qué pueden esperar de mí”.

-Keri Potts, directora senior de relaciones públicas en ESPN

### 3.4.11 Capacidad de decisión

“En la preparatoria y la universidad, para ganar dinero extra a menudo arbitraba partidos de baloncesto. La persona que me enseñó a hacerlo me dio una gran lección de vida: “Tienes que tomar las decisiones rápido, fuerte y no mirar atrás”. Hay veces que una mala decisión bien tomada te puede dar mejores resultados a largo plazo y a forjar un equipo más fuerte, que una elección correcta hecha ‘al ahí se va’”.

-Scott Hoffman, propietario de Folio Literary Management

### 3.5 COMO SE DAN LOS LIDERES

#### 3.5.1 Algunos nacen

Bajo esta perspectiva, existen personas más destinadas a asumir el rol de liderazgo y parecen tener una cierta predisposición para ocupar cargos de Dirección dentro de las organizaciones. Según esta visión, existen ciertos rasgos que las diferencian del resto:

- Ambición y energía.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en uno mismo.
- Inteligencia y conocimiento del entorno.

En todo caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder.

#### 3.5.2 Otros se hacen

En cambio, desde el otro extremo, se puede esgrimir que existe un cierto sesgo cuando se afirma que estos directivos son “líderes de nacimiento”. Los argumentos pasan por defender que el liderazgo no es una habilidad natural, ya que todos podemos serlo si nos lo proponemos (depende, básicamente, del desarrollo del personal y de la actitud que se tome):

- Muchos directivos que triunfan en determinadas organizaciones, fracasan en otras.
- Existen personas que se convierten en líderes ante determinadas condiciones, cuando hasta el momento no se habían identificado como tales.

- Las capacidades del buen directivo pueden ser aprendidas, si existe la predisposición y la motivación adecuadas.

### 3.5.3 El líder tiene visión

La visión del líder es una imagen clara, que este traslada a su equipo, de un escenario futuro deseado al que llegaremos; imagen que orienta al colaborador hacia dónde dirigirse y lo estimula a hacerlo.

Es un reflejo futuro y optimista, en términos de resultados, de las actuales emociones, valores o deseos del colaborador, que le proyecta una imagen mejorada de su realidad.

Si lo de visión le resulta una expresión demasiado esotérica, piénselo en términos de escenario o contexto deseado por la organización, el equipo o la persona: dónde estaremos en un determinado futuro más o menos cercano si hacemos lo que hay que hacer.

### 3.5.4 Promueve el cambio

El líder promueve en la empresa una cultura favorable al cambio. El líder trata de anticiparse al cambio, trata de promoverlo, busca liderarlo.

### 3.5.5 Se anticipa al futuro

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez. Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones. El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. El líder se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea. Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos. El líder se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo. El líder no es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su

manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

### 3.5.6 Algunos desde la infancia demuestran una cierta capacidad para asumir roles de líder

Hablamos del rol del líder como generador de compromiso, a veces sucede que ni el mismo mando lo tiene porque lo ha perdido por diferentes razones, por ejemplo, por decisiones que consideró injustas y que le afectaron a él mismo o a otros o “porque he visto tantas cosas aquí”. Claro que si usted no tiene asumido el compromiso, y eso suele estar a la vista, será casi imposible generarlo en los otros.

A medida que estamos más cerca, ya sea formal o informalmente de los niveles de decisión superiores, tenemos más y a menudo diferente información de la que cuentan los colaboradores. Si algo no quedó claro sobre alguna decisión, existe la opción de pedir que se aclare, a través de otros y por eso es evaluado, si los demás no lo ven comprometido afectará, sin duda, a su rendimiento.

Tal vez piense que “con las cosas que les hemos hecho a los trabajadores” (bajarles los salarios, hacerlos trabajar más horas y en diferentes funciones), cómo van a estar comprometidos; aunque no es menos cierto que algunos de ellos siguen mostrando buenos resultados.

### 3.5.7 Adecuada motivación y formación

Todos sabemos lo importante que es la correcta motivación de los integrantes de una organización o empresa para alcanzar sus objetivos con éxito. De poco sirve contar con el capital, las técnicas y las materias primas sin que los recursos humanos – las personas – pongamos en marcha todo lo anterior.

La motivación es, al fin y al cabo, lo que determina cómo nos comportamos y actuamos, y representa uno de los factores básicos en la construcción de un entorno laboral en el que el trabajador se siente integrado y partícipe de los objetivos de la organización.

En este aspecto, la formación juega un gran papel. Es un hecho que los empleados de una empresa se sienten más motivados e involucrados cuando ésta les proporciona formación.

Parece lógico, puesto que una forma de motivación laboral para un trabajador será tratar de realizar su trabajo cada vez mejor, obteniendo nuevos conocimientos mediante el aprendizaje.

Una adecuada formación permite a las personas desempeñar su trabajo de manera más competente e incluso las capacitará para afrontar tareas nuevas con menores reticencias, pues se sentirán mejor preparadas. Proporciona un enriquecimiento profesional y personal y favorecerá una buena disposición para la continua mejora de competencias y resultados.

### 3.5.8 Capacidades de un líder pueden ser aprendidas

Siempre que haya una adecuada motivación y formación, las capacidades de un buen líder pueden ser aprendidas; a la vez que esos rasgos naturales para el liderazgo presentes en algunas personas pueden ser maximizados y aprovechados cuando se tiene la actitud y la disposición necesaria para aprender.

### 3.5.9 Actitud y disposición necesaria para aprender

- Cuida tu propia actitud
- “Vende” el aprendizaje que ofreces
- Establece un contrato de aprendizaje
- Ayuda a tomar conciencia de los aprendizajes y de sus aplicaciones inmediatas
- Envuelve el aprendizaje con emoción y disfrute
- Cierra con un compromiso de acción

## 3.6 VENTAJAS DE UN BUEN LIDERAZGO

### 3.6.1 Mejora el rendimiento empresarial

El modelo básico de gestión del rendimiento empresarial integra los procesos para la definición de objetivos estratégicos, la medición del desempeño, análisis de rendimiento y la presentación de informes, la revisión del desempeño y la alineación de nuestros empleados y la cultura empresarial. Todos ellos se centran en la mejora del rendimiento, que es la premisa central de la gestión del rendimiento.

### 3.6.2 Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo

Las metas, son el norte de toda estrategia de negocios. Sin ellas, no es posible que cualquier organización logre conceptualizar, diseñar y crear el camino a seguir para conseguirlas.

Las metas, es el elemento básico para toda empresa, y al definir las podremos determinar finalmente los objetivos a cumplir para cada una de ellas.

En otras palabras, las metas serían el destino y los objetivos, los diferentes caminos a tomar para llegar al mismo. Por supuesto, al definir dichos objetivos se debe ser muy consciente del factor tiempo para lograrlos, y es por esto que se habla siempre de 3 tipos de objetivos: a corto, mediano y largo plazo.

### 3.6.3 Mantiene a los empleados contentos y motivados

Mantener felices a tus empleados es probablemente una de las labores más esenciales de tu departamento de recursos humanos. A menudo, solemos subestimar el valor de un empleado contento. Los empleados contentos contagian positivismo, motivación y lo más importante, tienden a quedarse mucho tiempo. Como líder de talento, es tu responsabilidad fomentar y crear relaciones positivas y un entorno de trabajo sano para que todos se sientan a gusto, esto puede convertirse en un diferenciador clave en el éxito de tu organización.

### 3.6.4 Se favorece el trabajo en equipo

El trabajo en equipo conduce a tomar las mejores ideas y decisiones, sobre todo si se implanta un sistema de discusión creativa y basada en el



consenso. Produce resultados de mayor rentabilidad. Se aumenta la productividad de la empresa.

### 3.6.5 Aumentan las ventas de la empresa

Uno de los departamentos más importantes de cualquier empresa es el de ventas. En este equipo recae casi todo el peso del éxito de un negocio. A pesar de las estrategias de marketing y de las campañas que se lleven a cabo, si el equipo de ventas no ejerce bien sus funciones, con gran seguridad se perderán no sólo ventas, también clientes. Para evitar este tipo de situaciones, es fundamental que el equipo de ventas se encuentre motivado. Su función no es nada sencilla, pues a pesar de estar pasando por un mal momento, de tener un mal día o de estar cansado, siempre tiene que mostrar la mejor de sus sonrisas y ofrecer un excelente servicio y trato a cada uno de los clientes, desde el más agradable hasta el más exigente o el más irritante. Por si esto fuera poco, los comerciales deben competir también con otros negocios y con internet, hoy día el mayor rival de cualquier negocio físico. Hacer frente a estas situaciones y mantener una actitud amable y profesional, sólo es posible cuando el nivel de motivación de los trabajadores es alto. Por eso, entre tus planes y estrategias de empresa, debes desarrollar un programa de marketing interno, que favorezca la retención del talento y que fomente la motivación tanto grupal como individual.

### 3.6.6 Incrementan los beneficios de la empresa

1. Mayor satisfacción laboral
2. Mayor retención y menor rotación
3. Mayor productividad
4. Mayor rentabilidad
5. Menor absentismo
6. Mayor lealtad

### 3.6.7 Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar

- Escribir una Política de Asistencia

- 2 - Establecer claras expectativas de asistencia
- 3 - Recompensar la buena asistencia de los empleados
- 4 - Proporcionar apoyo al empleado.

### 3.6.8 Mejora el clima empresarial

Los directivos de la empresa deben tener la capacidad de escuchar a los empleados, motivarlos, ganarse su confianza, manejar situaciones de tensión de forma adecuada, fomentando el respeto y la armonía en las relaciones.

### 3.6.9 Se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior

Aprovecha la creatividad y experiencia de tu personal

Delega tareas a tus empleados, anímalos, dales autoridad y comunícate con ellos. Tu personal será más productivo y dispondrás de más tiempo para dirigir tu empresa en lugar de dedicarte a resolver problemas.

### 3.6.10 Mejora la competitividad de la empresa

Fomentar el respeto y sensibilidad a los sentimientos y derechos de los demás compañeros.

–Organizar trabajos en equipo que promuevan la cooperación. Todos están luchando para sacar adelante un mismo proyecto. Si empieza a ser más importante la competencia individual se pierde el objetivo además del compañerismo.

–Desaprobar la calumnia y el descrédito.

–Promover el elogio entre compañeros de trabajo. El reconocimiento es el mayor halago y un gran barómetro de ambiente laboral.

–Procura que todos los miembros del equipo gocen de las mismas oportunidades para desarrollarse y convertirse en personas competitivas. Dales tiempo, tareas, proyectos, desafíos

## 3.7 BENEFICIOS DE UN BUEN LIDERAZGO

### 3.7.1 Incrementa la productividad de la mano de obra

Estrictamente, cuando hablamos de productividad, hablamos de comparar entradas y salidas. No importa lo que midan esas entradas o salidas (ordenadores, coches, informes...); la productividad necesita un catalizador para, creativamente, unir todos los recursos que se necesitan para producir algo, ya sean productos o servicios. El recurso más valioso de todos son, por descontado, los trabajadores y, con frecuencia, el catalizador es el liderazgo que ejerce un directivo.

Según una encuesta sobre productividad elaborada por el Institute for Corporate Productivity, el 76% de las empresas afirman que un buen liderazgo hace que la productividad de la compañía suba. Quienes respondieron también constataron que es necesario que los líderes se centren en el compromiso de su mano de obra si se quiere conseguir una productividad óptima. Pero, ¿cómo un directivo puede conseguir ese compromiso y, al mismo tiempo, una buena productividad?

Según Morrison, los directivos pueden echar mano a un modelo al que llama "optimismo en acción". Los líderes que toman como pauta este optimismo se centran en factores positivos y reconocen el esfuerzo que hacen los trabajadores, animándoles para capitalizar ese esfuerzo. En definitiva, los directivos positivos hacen lo necesario para crear unas circunstancias en las que los trabajadores pueden prosperar. Peter Drucker ya habló de este concepto hace cuarenta años en su famoso libro "El Ejecutivo Efectivo".

### 3.7.2 Mejora la capacidad para tener éxito bajo presión

Está pactada una fecha compromiso de entrega de un bien o servicio al cliente la cual está próxima a cumplirse y descubres que hay un retraso considerable.

Se ha presentado una situación de caos, se han realizado acciones, modificaciones en la forma de hacer las tareas, sin embargo, la sensación es que te encuentras en un círculo vicioso del cual no hay salida.

Los casos anteriores son ejemplos de situaciones de trabajo bajo presión y el estrés aparece; hay percepción de caos o de situaciones fuera de control, inseguridad para completar una tarea, para conseguir un mejor resultado y sobre todo, el tiempo es muy limitado para desarrollar las actividades.

Cuando hay estrés, hay pensamientos, emociones negativas, hay prisas; estas variables influyen en la habilidad de tomar decisiones acertadas ocasionando errores, limitando además la capacidad de crear escenarios constructivos.

Existe algo positivo durante la presión de trabajo. Cuando en el entorno están disponibles los recursos y tiempo suficiente para realizar una actividad, todo es sencillo. La prueba de fuego es cuando se presenta la presión laboral.

Con estrés en el trabajo es la ocasión para medir cuan desarrolladas están las habilidades de liderazgo, inteligencia emocional, confianza en uno mismo que permitan tener un desempeño adecuado para tomar decisiones rápidas y efectivas.

### 3.7.3 Aumenta la inteligencia emocional

- Presta atención a tus emociones. Derechos de autor de la imagen Getty Images A nadie le gusta trabajar o tener una cita con una persona incapaz de establecer una conexión verdadera
- Aprende a manejar tus emociones
- Expresa cómo te sientes. ...
- Asume responsabilidad por tus actos.

### 3.7.4 Brinda carisma y seriedad en las operaciones comerciales

Los líderes prestan atención a los demás y no los critican Sin embargo, investigaciones recientes han detallado de manera más clara qué es lo que define a una persona carismática. No se trata tan sólo de una cuestión de serlo, sino también de comportarse como tal, como señala Jay A. Conger, uno de los científicos sociales que más se han dedicado al tema. En su

libro El líder carismático (McGraw Hill), Conger añade que es en la intensidad de sus acciones donde se encuentra el factor decisivo para ser un líder, así como una credibilidad a prueba de bombas.

Crean confianza e inspiran. Algo que se obtiene a través de la experiencia y la acción ejemplar, principalmente a través de la capacidad de reconocer y enmendar los propios errores y de hacer comprender a los demás sus aciertos y equivocaciones en la justa medida. Un líder que ha perdido su credibilidad difícilmente volverá a ser considerado referencia entre sus seguidores. Además, a través de esa confianza que sus compañeros depositan en ellos, son capaces de servir de inspiración, potenciando las virtudes de los mismos y relativizando los defectos que todos tenemos.

#### 3.7.5 Incentiva el crecimiento de la confianza en el equipo

La confianza es un tema candente. Hoy más que nunca, y cada vez con mayor frecuencia, se considera un activo fundamental para evitar el trabajo aislado, fomentar la colaboración, reforzar el trabajo en equipo, aumentar el compromiso y gestionar el interminable proceso de cambio. Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente. Adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera. Cuando no la hay, las personas compiten por los puestos, acaparan la información, no asumen riesgos y hablan de los demás, en vez de con ellos. En todos los equipos, la confianza se crea y se destruye. Está en el ADN de las relaciones humanas. La confianza es un valor especialmente vulnerable durante los periodos de rápido crecimiento o cambio, o cuando se trata de un equipo virtual.

#### 3.7.6 Fortalece las habilidades de escucha y comunicación

Por el contrario, líderes que aplican la escucha activa reconocen el poder de esta habilidad: aprender constantemente. Lo cual le permite al líder pasar de ser sabelotodo a ser aprendiz. Para así reconocer sus errores y apreciar las ideas nuevas e innovadoras de su equipo.

La escucha activa requiere un mayor grado de tiempo y paciencia que las formas tradicionales de liderazgo. Le abre la puerta a un liderazgo consciente y nos hace más accesibles y honestos.

Un líder al conversar con su equipo, está presente en el momento y es consciente de la comunicación verbal y no verbal. El líder consciente es un oyente efectivo pues válida y hace preguntas aclaratorias y en ningún momento hace suposiciones.

Al estar sintonizado con la dinámica que te rodea, inspirarás enormemente el desempeño y desarrollo profesional y personal de tu gente, por esta razón para que te convanzas mucho más de lo importante que es saber escuchar.

### 3.7.7 Crea mayor conciencia de la diversidad en la fuerza laboral

El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío. La diversidad de la fuerza de trabajo significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.).

### 3.7.8 Estimula la innovación y la creatividad

La creatividad por sí sola, es la capacidad que posee un individuo de crear e idear algo nuevo y original, mientras que la innovación por su lado, es el arte de convertir las ideas en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados que el mercado reconozca y valore.

### 3.7.9 Contribuye al desarrollo del personal fiable y competente

Competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas. Se presentan los modelos que imperan en el tema, así como los diferentes postulados y metodologías que sistematizan el concepto en las organizaciones, los cuales son en relación con el desarrollo de las competencias parte de las variables a considerar, para conceptualizar que la formación tradicional no constituye la vía para desarrollar competencias en los individuos, ya que ésta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. Más bien, se afirma que en la actualidad el

individuo se va formando a través de dichas experiencias (que constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que éste adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Ahora, en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta clave no sólo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Se considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, se destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

### 3.8 CINCO NIVELES DE LIDERAZGO

#### 3.8.1 El líder posicional

El nivel de los derechos: La gente le sigue porque tiene que hacerlo. Es el nivel más bajo de liderazgo para cualquier persona, se basa en un título o descripción de trabajo. Si la gente sigue a un líder sólo porque se le ha nombrado jefe o líder de equipo, ese es un líder por posición.

La gente sólo lo sigue –o piensa que lo sigue– porque tiene que hacerlo. La mejor prueba para saber si usted es un líder de posición, es pedir a la gente que le siga más allá del límite de autoridad establecida. Si no quieren, el líder está en nivel 1 de dicha escalera.

El liderazgo que se queda en este nivel por largo tiempo se debilita en vez de fortalecerse. El líder que quiere que otros lo sigan simplemente porque es el jefe, pronto pierde el respeto de la gente.

#### 3.8.2 El líder relacional

El nivel de las relaciones: La gente le sigue porque quieren hacerlo. Este nivel de liderazgo se basa en la relación de un líder con sus seguidores. Cuando estos últimos comienzan a tener confianza a un líder, entonces comienzan a seguirle porque quieren. Los seguidores respetan y admiran mucho al líder y éste gana facultad para influir sobre ellos.

Cuando el líder tiene el beneplácito de la gente para dirigir, todo el proceso de liderazgo se hace más grato para todos. Pero sólo las relaciones positivas no son suficientemente fuertes para crear un liderazgo duradero. Para cosechar las recompensas de un liderazgo positivo, tiene que subir al siguiente nivel.

### 3.8.3 El líder orienta a resultados

El nivel de los resultados: La gente le sigue por lo que ha hecho por la organización –grupo, iglesia o empresa. En este nivel de producción, la influencia se cimienta y el respeto crece por lo que el líder y sus seguidores logran juntos. La gente comienza a seguir por lo que el líder ha hecho por el equipo u organización. El éxito de un líder es beneficioso para todos sus seguidores y –por ende- para la organización.

Todo el mundo quiere resultados. En especial las personas gozan de los resultados cuando participan en su creación. En este nivel, el líder y los seguidores empiezan a disfrutar juntos del éxito. Si el líder alcanza este nivel, apoyado por los seguidores... se logran muchas de las metas propuestas. Pero para alcanzar un impacto que cambia vidas y un éxito duradero, tiene que dar el salto al siguiente nivel.

### 3.8.4 El líder en desarrollo de personas

El nivel de la reproducción: La gente le sigue por lo que ha hecho por ellos. El llamado más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial. Los mejores líderes ayudan a desplegar el potencial de los otros para que también lleguen a ser líderes. El líder que avanza hacia el nivel de facultar personas cambia su enfoque.

De inspirar y dirigir seguidores, pasa a desarrollar y a dirigir líderes. Cuando se convierte en un líder que desarrolla personas, se esfuerza por reproducir su liderazgo en otros y ayudar a la gente a alcanzar el desarrollo de su potencial. El tiempo que pase con personas es una inversión. Como resultado, le respetan no sólo por lo que haya hecho por el equipo, sino también por lo que ha hecho por ellos como personas.



### 3.8.5 El líder respetado

El nivel del Respeto: La gente le sigue por lo que es y lo que representa. El quinto y más elevado nivel de liderazgo es la personalidad. Es el verdadero nivel de respeto. El líder que dedica su vida al desarrollo de personas y organizaciones produce un impacto tan increíble por tan largo tiempo que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa. Es el mejor de los mejores.

Como líder, no puede aspirar a alcanzar el nivel cinco. Lo más que puede tratar es trabajar para abrirse paso a través de los primeros cuatro niveles con tantas personas como las que pueda con el propósito de agregar valor a sus vidas. Haga de eso el todo de su vida como líder y, el resto llegará solo.

## 3.9 TIPOS DE LIDERAZGO

### 3.9.1 Liderazgo laissez-faire

Dejar hacer o dejar que pasen (las cosas) sería la traducción real de esta frase en francés. Y es que en este tipo de liderazgo, lo primordial es la absoluta libertad de todos los “subordinados” en cuanto a la toma de decisiones se refiere. Cada uno puede hacer y decidir lo que considere oportuno, y la función del líder es la de proveer de recursos y herramientas. Esto ocurre porque el líder así lo considera oportuno dado el perfil de colaboradores con los que cuenta (personas muy autónomas e independientes, perfectamente capacitadas para tomar decisiones). El problema de este tipo de liderazgo es que tiene que estar absolutamente convencido de que los miembros del equipo poseen dichas destrezas.

### 3.9.2 Liderazgo lateral

Los líderes que se encuentran orientados en la tarea, focalizan su trabajo en lo que se haya cumplido y pueden considerarse algo autocráticos. Los líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el

bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los colaboradores.

### 3.9.3 Liderazgo burocrático

Su base, la de este líder, es cumplir a rajatabla las normas de la empresa por encima de lo que es más conveniente para el grupo o lo que cada uno necesita para poder llegar a los objetivos marcados.

La política de la empresa es su guía más estricta, lo que conlleva a una rigidez absoluta en el modelo de gestión. Está bien cuando se trata de decisiones económicas o empresas, por ejemplo, con materiales peligrosos, pero hay que tener cuidado con este liderazgo y sus consecuencias.

### 3.9.4 Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder.

La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que el trabajo se encuentra como él líder lo desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, ya que es un principio hacia la ejecución de las tareas que se deben realizar a corto plazo.

### 3.9.5 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A la vez que estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta, por lo que muchas empresas tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional.

### 3.9.6 Liderazgo paternalista

El líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos invitan a otras personas que integran el equipo a que

contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo sino que favorece el desarrollo de nuevas habilidades. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que se encuentran motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

### 3.10 TIPOS DE LIDERAZGO MÁS ÚTILES PARA EL MARKETING

#### 3.10.1 Liderazgo democrático o participativo

Este tipo de líder cree plenamente en el trabajo de equipo. Selecciona a su grupo de trabajo con mucho cuidado y tiene una excelente comunicación con él.

Escucha a sus colaboradores, considera sus ideas y toma en cuenta sus opiniones al crear nuevas estrategias o campañas. Con esta participación aumenta la motivación y satisfacción del equipo, haciendo que trabajen cada vez con mayor eficiencia.

#### 3.10.2 Liderazgo creativo

La creatividad es fundamental en el área del marketing, por lo tanto, el liderazgo creativo es uno de los más presentes en esta área.

El líder creativo constantemente impulsará la creación de nuevas ideas que estarán presentes en todas las estrategias y acciones. No solo él pone en práctica su creatividad, sino que también la fomenta entre todo su equipo.

#### 3.10.3 Liderazgo innovador

El líder innovador está al tanto de las nuevas tendencias, las comparte con los colaboradores y juntos las ponen en práctica. No solo en lo que se refiere a estrategias sino también en los procesos internos y métodos de trabajo.

Un líder innovador considera lo que le interesa al cliente para adecuar su estrategia para satisfacer sus necesidades. Tiene una capacidad de

persuasión alta, que le permite innovar con sus ideas entusiastas contando con el apoyo de todo su equipo.

Como puedes ver, existen varios tipos de liderazgo, pero eso no significa que debes seguir solo uno de ellos.

La combinación de varios y su adaptación en tu ambiente de trabajo es lo que garantiza el éxito del funcionamiento del equipo.

Selecciona los que mejor se adaptan a tus trabajadores y tu empresa y trabaja para convertirte en un excelente líder.

### 3.11 ESTRATEGIAS PARA SER UN BUEN LIDER

#### 3.11.1 Inspira a otros

Los líderes competentes, además de actuar al más alto nivel, inspiran a su gente a hacer lo mismo. Son aquellos que motivan a otros a encontrar su propia grandeza, para que sean líderes también; es decir, "pasan la antorcha".

#### 3.11.2 Se creíble/coherente

Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha. Un líder vive sus valores, cumple con lo que dice y hace, convirtiéndose de esta manera, en una persona de confianza. Tiene que dar ejemplo: Todos lo observan, por tanto, debe asegurarse de ser una persona auténtica en todas las áreas de su vida.

#### 3.11.3 Comunica

El líder sabe que para transmitir correctamente sus ideas debe primero conectarse con los demás. El éxito de una persona depende en gran parte de sus habilidades para comunicar. Las personas no te seguirán si no sabes lo que quieres o adónde vas.

#### 3.11.4 Escucha

Un líder escucha el doble de lo que habla. No existe una realidad, existe mi realidad y tu realidad; por tanto, debes incorporar una actitud de empatía con otras personas, o sea, ponerte en el lugar del otro para intentar comprender sus sentimientos y acciones.

### 3.11.5 Nunca deja de mejorar y hace crecer al equipo

Los grandes líderes están constantemente aprendiendo, y a medida que lo hacen, se convierten en un modelo para su equipo. Las personas no solo buscan un buen salario, sino la inversión y las oportunidades que el líder ofrece para crecer y desarrollarse como persona.

### 3.11.6 Promueve la colaboración

Las personas comprometidas dan lo mejor de sí mismas. Trabajar en el modelo de participación y colaboración genera un alto nivel de compromiso dentro del equipo.

### 3.11.7 Es accesible

El líder encuentra tiempo para hablar con la gente, para reírse con ellos, compartir sus pensamientos, mostrándose así vulnerable ante los demás. Ser accesible genera un aprendizaje mutuo.

### 3.11.8 Controla sus emociones

Hoy en día es muy fácil pasar de la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción ya que a diario nos enfrentamos con muchas y diferentes emociones. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio permitiéndonos tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral.

### 3.11.9 Es perseverante

Un buen líder sabe cómo transformar los tiempos difíciles en oportunidades. No hay nada más poderoso que una actitud de "sí se puede".

### 3.11.10 Sirve a los demás

El líder se pone a disposición de otros, ya que el liderazgo es un trabajo de servicio. Las personas que verdaderamente hacen la diferencia son aquellas que sirven y se conectan con los demás.

## 3.12 TÉCNICAS EFECTIVAS DE LIDERAZGO

### 3.12.1 Reconoce el trabajo bien hecho

El reconocimiento es el espejo que yo pongo en frente de mis colaboradores para saber qué es lo que valoro de su trabajo cotidiano y debe ser una práctica de liderazgo perfectamente establecida, como un proceso fundamental en una organización.

Ahora bien, es importante distinguir el reconocimiento de la recompensa, ya que habitualmente tendemos a confundir estos dos conceptos.

### 3.12.2 Deja clara las expectativas

El ejercicio del liderazgo, en cuanto habilidad directiva y formativa dentro de un contexto organizacional, implicará siempre un cruce de expectativas. Una cierta sintonía entre las esperanzas tanto de quien liderea, como de quien es liderado por otra persona. Los líderes “esperan” de sus equipos determinado tipo de respuesta; los miembros del equipo “esperan” un específico tipo de liderazgo que les permita apoyar el logro de los objetivos. La primera tarea del líder, la inmediata al inicio de su función, es saber encontrarle el “pulso” a las expectativas y emprender un camino definido para “sintonizarlas”, para “equilibrarlas”; en este ir y venir se requiere cierta capacidad de tolerar la frustración: todo lo que el líder quisiera es probable que no se realice y todo el margen de “libertad y reconocimiento” que un colaborador desearía tampoco puede llegar a materializarse.

### 3.12.3 Déjales expresarse con libertad

Parafraseando a Nelson Mandela, un verdadero líder tiene que estar dispuesto a sacrificarse por la libertad de su equipo, en caso contrario no podemos hablar de liderazgo, simplemente estaremos hablando de autoridad y poder.

### 3.12.4 Conviértete en un líder inspirador

¿Qué convierte a un jefe en un líder inspirador? La habilidad de motivar a un equipo para que logre altos niveles de rendimiento y resultados es una capacidad que todo cabecilla de proyecto debería tener. Muy pocos son capaces de mostrar las cualidades que la mayoría de los empleados busca

en la persona que está al mando. Descubre qué necesitas desarrollar para convertirte en un líder capaz de impulsar el talento de otros.

### 3.12.5 Usa el desafío y la formación

El Centro de Liderazgo decidió analizar, por las cuestiones anteriormente expuestas, cuáles son los desafíos, en su trabajo, que los líderes actuales consideran más apremiantes para facilitar la labor de las organizaciones en la formación y desarrollo de sus directivos para que sean capaces de hacer frente adecuadamente a los mismos. En el estudio los investigadores plantean a 763 directivos de organizaciones en China, Egipto, India, España, Reino Unido y Estados Unidos las dos preguntas siguientes:

a).- “¿Cuál considera que es el desafío mayor al que se enfrenta el liderazgo de las organizaciones en el momento actual?”

b).- “¿Estos retos difieren a lo largo del mundo?”

Las conclusiones fueron que los líderes se enfrentan en todas partes a los mismos 6 DESAFÍOS PRINCIPALES, aunque pudiesen describir los retos y el contexto de formas distintas.

### 3.12.6 Aprendizaje continuo

El complejo entorno laboral actual, caracterizado por el cambio, la innovación constante y la capacidad de liderazgo, hace que el aprendizaje continuo sea una capacidad indispensable para mejorar la competitividad de las empresas y el perfil personal y profesional de sus empleados y colaboradores.

Las personas que muestran esta capacidad de aprendizaje continuo se caracterizan por su motivación y entusiasmo a la hora de desempeñar mejor sus tareas, manteniendo siempre una actitud abierta a la adquisición de nuevos conocimientos que puedan aplicar en su puesto de trabajo.

La capacidad de aprendizaje continuo implica una predisposición continua del empleado a superarse y a mantenerse actualizado en su ámbito de actuación mediante el aprendizaje y la mejora de habilidades tanto técnicas como humanas. Para nosotros las humanas son de las más importantes, ya que estas son fácilmente transferibles a cualquier ámbito. Por eso hemos desarrollado un programa destinado a trabajar el liderazgo individual que sirva como inversión para tu empresa y para ti.

### 3.12.7 Ser flexible

En tiempos difíciles, el liderazgo flexible es imprescindible. Ser capaz de adaptarte, innovar y motivar a tu equipo en cada situación puede suponer la diferencia entre salir adelante o estrellarte.

### 3.12.8 Liderar capacitando a los líderes

También conocidos como team building, este concepto apunta al conocimiento de estrategias y dinámicas para mejorar la habilidad de trabajar de modo colectivo de varios individuos.

La capacitación en equipo suele enfrentarse a varios vicios y actitudes erróneas de los humanos; desde luego, su trabajo es erradicarlas al máximo posible. Ejemplos de ello son:

- Individualismo.
- Envidia.
- Egoísmo.
- Deseo de ser protagonista.
- Ambición negativa.
- Avaricia.
- Resentimiento.
- Celos.
- Mala relación con los colegas.

### 3.12.9 Conocer a quien usted lidera

Para liderar a un equipo de trabajo se necesita un conjunto de capacidades y habilidades que todo manager o jefe debería tener. Y con liderar no nos referimos a una cuestión jerárquica, sino a una cuestión de actitud.

### 3.12.10 Ser coherente

Un líder coherente es aquel que, en lugar de hacer lo que le resulta más fácil o cómodo, piensa antes de actuar en las posibles consecuencias que pueden tener sus actos en los sistemas con los que interactúa para evitar así impactos no deseados.



### 3.12.11 Admitir sus propios errores

Los verdaderos líderes son personas humildes, vulnerables y honestas que no tienen problemas en aceptar cuando están equivocados.

Esta característica los ayuda a conectar con otros fácilmente.

Según Jann E. Freed, consultora de liderazgo y autora del libro "La sabiduría del líder", se exige a los líderes ser carismáticos y que se puedan poner en un pedestal. Sin embargo, en muchos casos tienen dificultades para aceptar la responsabilidad por sus errores y son adictos a la perfección. Estos comportamientos son una reacción defensiva al miedo descontrolado, el que no les permite ser verdaderamente empáticos y conectar con otros.

## 3.13 FACTORES PARA CONVERTIRSE EN UN LÍDER EXITOSO

### 3.13.1 Elija liderar

El liderazgo no es un título ni una insignia, menos un cargo. El liderazgo es una elección. "Los grandes cambios, transformaciones y contribuciones comienzan con decisiones y actitudes de las personas que no siempre tienen el poder formal, pero encontraron dentro de sí el poder para tomar decisiones.

"Así que el primer paso para un liderazgo exitoso es la elección para dirigir e influenciar, independientemente de la posición que ocupas", dijo Diniz.

### 3.13.2 Lidere con el ejemplo

Deje que su actitud hable más que sus palabras. Eso de que "haga lo que le digo, pero no haga lo que hago" no funciona en liderazgo. Por eso, en términos de comportamiento, no exija a las personas que hagan aquello que usted no hace.

### 3.13.3 Construya los cimientos

"El liderazgo es relacionamiento. Y sin la transparencia y la confianza, el liderazgo está en peligro, porque por lo general las personas no se relacionan bien con aquellos que no confían ", dice el ejecutivo. Por lo tanto, hay que construir relaciones basadas en la confianza y mucha transparencia.

### 3.13.4 Gestione cosas, lidere personas

La gestión tiene relación con cosas, como las metas, los recursos, procesos y presupuestos. El liderazgo convida a respetar a las personas. "No intente

controlar a las personas como si fuesen cosas, pero lídéralas mediante una relación con base en la transparencia y la confianza", explica.

#### 3.13.5 Sea valiente

Los líderes exitosos son valientes, y eso no significa ausencia de miedo, pero aprender a reconocer sus temores y a enfrentar la realidad de cada situación y escoger la mejor manera de actuar para alcanzar los objetivos.

#### 3.13.6 Cree su marca de liderazgo

La imagen de un líder está directamente relacionada con el conjunto de principios y valores que demuestra en sus actitudes cotidianas. Es decir, el carácter del líder es lo que determina la marca que elegirá en su liderazgo. "En liderazgo, de nada vale una personalidad encantadora si no se tiene carácter, principios y valores que puedan conducir de integra, justa y coherente los dilemas diarios. Recuerde que la personalidad puede abrir muchas puertas, pero sólo el carácter las mantendrá abiertas", garantiza el ejecutivo.

#### 3.13.7 Practique la humildad

Los líderes exitosos tienen el coraje y la humildad para reconocer sus errores, fracasos y debilidades, permitiendo que otros le ayuden. Al ser capaz de pedir disculpas por sus errores, el líder envía un mensaje de que la búsqueda de la acción correcta es una práctica natural, común y constante. "Por lo tanto, reconocer sus errores no es un signo de debilidad, sino de valor. Aumenta y fortalece la conexión con los demás, muestra que el líder también es humano", dice.

#### 3.13.8 Valore las críticas

Siempre habrá personas que no están de acuerdo con su estilo de liderazgo o de las cosas que usted hace. No trate de silenciarlos, humillarlos o derrotarlos. Trate de comprender sus puntos de vista y trabaje para identificar los elementos positivos, lo que puede ayudarle a mejorar en su liderazgo", recuerda Diniz. Esfuércese por reconocer lo que es digno de alabanza en aquellos que se oponen a usted. Tenga cuidado con los elogios: que lo puede llevar a una zona de confort.

### 3.13.9 Realizar

El líder es responsable de realizar y no necesariamente ejecutar, ya que, para esto hay personal. Los líderes exitosos desarrollan, preparan y capacitan a las personas para llevar a cabo las actividades de excelencia. "Por lo tanto, además de mejorar los resultados y aumentar el nivel de compromiso y la responsabilidad de los individuos, tienen más tiempo para dedicarse a lo que tienen que hacer. A menudo, no pueden liderar, porque están haciendo lo que no deben, es decir, ejecutando ", explica.

### 3.13.10 Sea un líder

Para el líder-coach, las personas no son un problema, pero los seres humanos, como él, tienen sueños, talentos, problemas, fortalezas y debilidades. El gerente debe colocarse en la posición de ellos y desarrollarlos, buscando aproximación, conociendo sus historias y alineando expectativas. El buen líder crea planes de desarrollo, desafía los liderazgos, exige lo mejor, ajusta la ruta y entrega comentarios constructivos.

### 3.13.11 Coloque gente en la agenda

"Las cosas se controlan, las personas se relacionan. Y las personas no son cosas, son seres humanos, seres relacionales con sentimientos, emociones y necesidades, al igual que tú y yo. Pasamos la mayoría de nuestro tiempo en el trabajo y por lo tanto necesitamos que sea un lugar, para que donde la gente pueda sentirse reconocidos como seres humanos y no como cosas ", dijo Diniz.

### 3.13.12 Conózcase

El liderazgo es un viaje que se inicia desde el interior. Antes de guiar a otros debe hacerlo con usted mismo a través del auto-conocimiento y auto-liderazgo. Así que tome unos minutos de su día para reflexionar sobre la forma en que ha dirigido. Responda honestamente algunas preguntas que pueden ayudar a mejorar lo que ya está haciendo bien y ajustar lo que no: ¿Qué hice bien hoy? ¿En que no fui bueno? ¿Qué puedo mejorar? ¿Tengo que reparar un error? ¿Me gustará ser orientado por mí? ¿Yo me seguiría? ¿Por qué?.

### 3.13.13 Forme nuevos líderes

En el liderazgo, no hay éxito sin sucesión. Un liderazgo sin la reproducción es un líder sin rumbo y sin esperanza, y genera equipos dependientes y débiles, poniendo en peligro la propia obra y la continuidad de la organización. "Liderar es inspirar a la construcción de un futuro mejor, dedicándose a la formación y transformación de las personas a ser mejores seres humanos, padres, hijos, cónyuges, amigos y profesionales. De todos modos, mejor personas, pues antes de ser un buen líder se tiene que ser un buen ser humano", dice.

## 3.14 SECRETOS PARA SER UN LÍDER DE ÉXITO

### 3.14.1 Crea un equipo de personas dedicadas

Tú eres el corazón de la empresa y del negocio; por tanto, los empleados acudirán a ti en busca de consejos y soluciones. Debes estar siempre a la altura de las circunstancias. Si tu fallas, falláis todos.

### 3.14.2 Comunícate mucho

El fracaso es parte del aprendizaje; esto se aplica con los niños, pero también con los adultos. Una decepción traerá más aprendizajes que cualquier éxito. Por tanto, da lugar a que tus empleados (incluido tú) se equivoquen de vez en cuando.

En lugar de penalizar los errores, haz siempre una pregunta: ¿qué has aprendido? Después, asegúrate de que ese nuevo aprendizaje se aplica en el día a día. Ser indulgente con los errores hará que tus empleados se atrevan a probar cosas nuevas. Esa experimentación habrá veces que saldrá bien y otras que saldrá mal. Pero no pasa nada.

### 3.14.3 No asumas

Hay personas que han nacido para liderar; pero las que no, también pueden adquirirlo. El liderazgo se aprende, pero tendrás que trabajar en ello. Esto supone:

- Ser consciente de tus acciones.
- Retarte a ti mismo cada día.

- Recibir feedback de tus empleados y actuar en consecuencia.

Sin embargo, por encima de todo, para ser un buen líder necesitas potenciar tu empatía. Si consigues conectar con las personas que te rodean, te será mucho más fácil hacer que sientan que tú eres el guía adecuado.

#### 3.14.4 Se autentico

Esta es la parte más importante y más difícil de ser un buen líder. Si no tienes a nadie por encima que revise tu trabajo, es importante que tú mismo mantengas un nivel de auto exigencia muy alto. Has de ser consciente de que:

- Debes de ser un ejemplo para tus empleados.
- Cualquier norma que establezcas debe aplicarse a ti también.
- Si quieres que tus empleados sean puntuales y trabajen duro, tú también debes de hacerlo.

#### 3.14.5 Conoce tus obstáculos

A veces las cosas no salen como las hemos planeado, es normal. En ese momentos, como líder, tienes la responsabilidad de guiar a tus empleados de vuelta hacia el camino correcto. Trata de hacerlo sin derrumbar su confianza en ti y su autoestima.

#### 3.14.6 Crea un cuadro con todos los miembros de tu equipo

Si uno se siente una parte muy pequeña de un engranaje mayor, seguramente no saque lo mejor de sí mismo. Por tanto, es importante que expliques a cada miembro del equipo cómo encaja dentro de la organización y por qué es importante su trabajo.

A todos nos gusta sentirnos parte de algo. El empleo, aunque a veces pensemos que no, es mucho más que recibir un sueldo a final de mes; es la forma de sentirnos valiosos. Haz que cada empleado se sienta importante dentro de la compañía.

### 3.14.7 Cree en tu gente

Como decíamos antes, un trabajo no es sólo ganar dinero. Los empleados buscan recibir mucho más de una compañía:

- Que les ayuden a conseguir sus objetivos profesionales.
- Aprender, crecer y aumentar su experiencia.
- Tiempo para desarrollar nuevas aptitudes.
- Guía y consejo de una persona experimentada.

### 3.14.8 Da crédito

Todos los miembros del equipo son igual de importantes para alcanzar un objetivo; por tanto, el éxito o el fracaso es de todos. Es como si sólo dieras las gracias al cocinero por una comida excelente; el camarero también ha hecho parte del trabajo.

Reconoce el trabajo de cada persona; te lo agradecerán y estarán más comprometidos con el negocio.

### 3.14.9 Mantén a tu equipo comprometido

Ser un buen líder supone reconocer la experiencia de cada miembro de un equipo y darles el espacio necesario para desarrollar su trabajo. Se supone que has contratado a los mejores profesionales en su área, confía en ellos y permíteles hacer su trabajo de la forma en la que ellos consideren mejor.

Esto les ayudará

### 3.14.10 Mantén la calma

La capacidad de mantener la calma bajo presión es una de las cualidades de liderazgo que separa a los buenos de los grandes. ... Aquí hay cuatro formas infalibles para mantener los niveles de cordura - inspirados por algunos de los líderes más importantes del mundo.

### 3.15 ACCIONES PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL

#### 3.15.1 Fomenta el respeto ante todo

Es difícil imaginar que todos los integrantes de una empresa se van a llevar completamente bien, por ello es muy importante que promuevas la tolerancia, el respeto y la armonía entre tu personal.

#### 3.15.2 Date tiempo para poder escucharlos

Con esto lograrás no sólo obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, sino que podrás reconocer los problemas, las personas que restan valor a tu organización y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

#### 3.15.3 Maneja apropiadamente las crisis

Cuando las cosas se ponen difíciles en la empresa, mantener la calma, el orden y el entusiasmo es vital para el clima laboral. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía.

#### 3.15.4 Recuerda que a la gente le gusta ser tomada en cuenta

Si deseas implementar algún cambio en algún departamento, pregunta a los trabajadores sobre el mismo, o si sientes que algo no está funcionando como debería, cuestiona a las personas sobre las razones y pídeles que propongan soluciones.

#### 3.15.5 Acércate a tus empleados y gánate su confianza

Empieza con detalles sencillos, como agradecer a las personas de tu equipo por su labor y reconocer sus aciertos. Estos pequeños cambios, alentarán a otros a hacer lo mismo y se sentirán tranquilos de acudir a ti cuando tengan alguna duda, nuevas ideas o inquietudes.

Cambios simples pueden hacer una gran diferencia, empleados satisfechos son empleados productivos. Desarrollar un clima laboral favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

### 3.15.6 Promover el respeto

Un jefe que ordena y pide las tareas de forma brusca, con desprecio y levantando el tono de voz, demostrará falta de liderazgo y de empatía. Todo ello perjudica al ambiente laboral, a la productividad y a las relaciones personales.

Promover el respeto y tolerancia ante todo es de gran importancia para fomentar la armonía del equipo.

### 3.15.7 Buscar el feedback con los empleados

Que cada empleado se sienta persona y no un número dentro de una organización es muy importante. A las personas les gusta sentirse integradas y que su opinión se tenga en cuenta. Todo ello ayuda a sentir que se forma parte de un proyecto.

Además, el feedback con los empleados se debe trabajar cuidadosamente y de forma constante. Hay que invertir tiempo y espacio para escuchar a tu equipo.

### 3.15.8 Capacidad de liderazgo

La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del negocio.

Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que tus empleados tengan absoluta confianza en ti como líder. Otro de los aspectos clave es conseguir implicación entre los empleados. Generarla es primordial a través de técnicas de liderazgo y unas condiciones laborales adecuadas para evitar, por ejemplo, el absentismo laboral o el bajo rendimiento.

### 3.15.9 Reconocimiento hacia los empleados

Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente. Por ello es importante que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros.

A las personas nos gusta sentirnos valoradas y sentir que nuestra opinión y



tareas cuentan. Por ejemplo, incentivar que los empleados participen en la toma de decisiones de un negocio hará que se sientan parte del equipo y es una forma de transmitirles que para nosotros son importantes incluso para decidir hacia dónde quiere ir la organización.

#### 3.15.10 Lugar de trabajo adecuado

El lugar de trabajo es donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su día a día. Por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que se sientan cómodos.

Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa.

La decoración del lugar de trabajo puede ser una ayuda para crear un ambiente agradable. Pizarras donde los integrantes del equipo puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores y sensación de marca a través de diferentes atributos son algunas posibles ideas.

Que los equipos y herramientas de trabajo no estén actualizados y no funcionen correctamente puede llegar a ser frustrante, además de dificultar que los empleados no puedan hacer su trabajo de manera eficiente.

#### 3.15.11 Flexibilidad horaria

Ya son muchos estudios que corroboran que el horario tradicional de oficina de 9h de la mañana a 18h de la tarde tiende a ser cada vez menos eficiente a nivel productivo en las empresas.

No todas las personas trabajan de manera productiva a las mismas horas y la flexibilidad horaria ayuda también a la conciliación familiar y personal.

Los empleados agradecerán el gesto y se sentirán valorados de forma personalizada.

Otra de las opciones es poder ofrecer el trabajo telemático si el negocio lo permite. Poder trabajar desde casa una vez a la semana, por ejemplo. La idea es trabajar por metas y objetivos más que cubrir las horas del reloj.

#### 3.15.12 Procesos tareas y organización

Es importante para los trabajadores disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional

tener estos puntos desarrollados facilitan la cumplimentación de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral.

### 3.15.13 Fomentar el team building

Realizar actividades fuera del espacio empresarial reforzará la idea de equipo y compañerismo. Es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido.

La integración es fundamental para mejorar el clima organizacional y el compromiso con la organización. Así que, ¿Por qué no una jornada laboral invertida en un paintball, room scape o una barbacoa en el campo?

La diferencia entre poder trabajar estos puntos o no es la que nos permitirá tener o no un buen clima laboral. Recordemos que los empleados satisfechos y motivados son empleados productivos.

Trabajar rápido el clima laboral no quiere decir que obtengamos resultados a corto plazo, todo lo contrario. Lleva tiempo pero aportará grandes beneficios en todos los aspectos.

## 3.16 COSAS QUE DEBES SABER PARA DIRIGIR EQUIPOS DE TRABAJO

### 3.16.1 Tendrás que crear una actitud favorable en el equipo

Normalmente tendemos a etiquetar a los equipos, «motivados», «poco implicados», y un largo etc.... sin embargo, se demuestra que un equipo responde a su líder en una gran medida, es decir, que el propio líder crea un sentimiento en el equipo mediante su actitud y comportamiento. Hay un dicho que dice «Los comportamientos que encuentras son un reflejo de tu actitud». Los grandes líderes crean a su alrededor una actitud que favorece que el equipo y las personas consigan resultados. Los mejores líderes son un espejo de lo que hay que hacer, de lo que quieren ver en su equipo. Si quieren compromiso, son los primeros en comprometerse.

### 3.16.2 Tendrás que hacer que otros consigan objetivos

Los resultados no los consigues por ti mismo, los consigue tu equipo. De forma que tendrás que conseguir resultados a través de las personas, lo que quiere decir que tendrás que conocer cómo hacemos las personas para conseguir resultados, de qué depende nuestra motivación, implicación y actitud. Y sobre todo evitar la mayor parte de los 4 problemas del liderazgo,

ya que ellos bloquean tu capacidad de influir. Al dirigir equipos tienes un gran poder de influencia sobre ellos y necesitas mantener afilada dicha capacidad. Si los equipos que diriges son equipos comerciales, además tienes que tener en cuenta otros factores, la distancia, la desmotivación, etcétera.

#### 3.16.3 Tendrás que tomar decisiones difíciles

Es parte de tu trabajo y está incluido dentro de las funciones de tu puesto. Si no estás dispuesto a hacerlo, estarás poniendo en peligro al equipo al completo. La responsabilidad es responsabilidad o para responder. Un buen líder asume el riesgo, no le da miedo, no teme perder el cargo, no ser elegido una próxima vez, es una persona valiente.

#### 3.16.4 Tendrás que orientar a la acción

Las estructuras se aplanan, de nada sirve ser un líder reflexivo, que no se pone manos a la obra para conseguir un objetivo en el menor tiempo posible. La reflexión es necesaria, pero te van a valorar por tu capacidad de conseguir objetivos. Saber qué es el coaching de equipos y qué [técnicas](#) utilizar para desarrollar [personas](#) es fundamental en el trabajo de un líder capaz de dirigir equipos.

#### 3.16.5 Tendrás que lidiar con la complejidad, con el disenso y no con el consenso

A medida que el mundo avanza, todo ocurre más rápido y se hace más complejo. Mientras que antes la complejidad y los procesos de cambio eran puntuales, ahora son la constante. Si estás dispuesto a estar en constante cambio y a navegar en aguas turbulentas, esto es lo tuyo.

#### 3.16.6 Tendrás que autorregularte y tener un gran autocontrol

El líder de un equipo en algunas ocasiones encuentra soledad, desánimo y además no tiene ningún hombro sobre el que llorar, esto hace que la capacidad del líder para autorregularse tiene que ser mayor. Aunque hay que evitar la conocida «soledad del líder», si es cierto que tu rol te puede hacer ser percibido de forma diferente y tienes que ser consciente de esto.

#### 3.16.7 Tendrás que orientar al desarrollo

De nada sirve que en tu equipo las personas hagan lo que tú les dices si en

realidad no tienen la autonomía, ni posibilidades de desarrollo. El equipo es más potente que la suma de las partes, los equipos que actúan con autonomía, responsabilidad y creatividad, son aquellos orientados al desarrollo. Decía Ralph Nader que la función del líder no es tener más seguidores, sino crear más líderes. Para ello, un estilo de liderazgo que lo hará posible es el líder como coach, ese líder que consigue que las personas reflexionen, se comprometan y consigan resultados.

#### 3.16.8 Tendrás que cambiar la mirada

Podemos mirar a los demás desde la capacidad o desde la incapacidad, si los miramos desde la capacidad encontraremos personas capaces a nuestro alrededor. El mejor líder consigue que las personas se sientan capaces y no duda de su capacidad para dirigir equipos. Si te fijas durante mucho tiempo en algo lo verás más a menudo, lo potenciarás. Aprende a valorar, a mirar lo que funciona, lo que mejor sale y tendrás más de eso. Si te fijas mucho en la mediocridad, te rodearás de ella.

#### 3.16.9 Tendrás que aprender a lidiar con las dinámicas del grupo

Conocer los grupos, sus fases, roles, disfunciones, saber cómo hacer para que las personas trabajen juntas de forma óptima. Es muy sencillo llevar a cabo un único proyecto, pero cuando estamos años trabajando juntos, aparecen dinámicas ocultas en los equipos, conflictos que en muchos casos destruyen una gran cantidad de energía y que hay que gestionar utilizando algunos consejos útiles como estos.

#### 3.16.10 Tendrás que tener paciencia

El liderazgo es una carrera de fondo, de nada sirve querer ir muy deprisa, actúa de forma estratégica y ves avanzando paso a paso.

### 3.17 COMPORTAMIENTOS QUE DEFINEN EL LIDERAZGO

#### 3.17.1 Enseñan

Tim Cook, director ejecutivo de Apple, atribuye gran parte del éxito de la compañía al rol de Steve Jobs como maestro. La forma en que la cultura de Apple continúa floreciendo, incluso con el enorme tamaño y valor de la compañía, es prueba suficiente de que Jobs supo transmitir a sus

empleados los valores fundamentales de la empresa, y que estos valores se siguen transmitiendo.

### 3.17.2 Saben escuchar

Una cosa es segura: los líderes tienen muchas cosas por qué preocuparse, por lo que requieren poner ciertas barreras mentales para bloquear el ruido y concentrarse en las tareas esenciales. Sin embargo, su éxito depende de mantenerse abiertos a nuevas y diferentes perspectivas. Así que, por más ocupados que estén, saben escuchar con atención.

### 3.17.3 Se retan a sí mismos

Los grandes líderes nunca están satisfechos con el status quo, e incluso no dudan en cuestionar su propio status quo. Pueden reconocer el éxito de un equipo, sobre todo después de un esfuerzo importante, pero rara vez los verás felicitándose a sí mismos. Sus propios logros no los emocionan: los siguientes retos, sí.

### 3.17.4 No siguen

Todos los líderes aprenden de los mentores y la experiencia. Sin embargo, aprender no es lo mismo que servir. Los líderes verdaderos sirven a otros y aprenden de ellos, pero construyen su propio camino. Tienen su forma única de hacer las cosas, y, cuando se trata de tomar decisiones clave, confían únicamente en su propio instinto y juicio.

### 3.17.5 Resuelven grandes problemas

Los verdaderos líderes no apuestan por lo seguro, ni se involucran en temas menores. Ya se trate de un problema con un cliente, un problema en el seno de su organización o un problema social, dedican su tiempo y esfuerzo a idear soluciones innovadoras para los problemas importantes. Los líderes auténticos son excelentes solucionadores de problemas.

### 3.17.6 Su visión inspira a otros

Nunca entenderé los debates interminables sobre qué es el liderazgo y qué no. Es muy simple, realmente. Los líderes son aquellos que son seguidos por otras personas. El comportamiento de los líderes ocasiona que otros actúen. Ya sea que tengan visión para desarrollar un producto, dirigir a un

grupo de personas o a una organización, inspiran a los demás a seguir su ejemplo y actuar en consecuencia.

### 3.17.7 No se quejan

La mayoría de los líderes creció en medio de la adversidad, así que aprendió a una edad temprana que quejarse no los lleva a ningún lugar. En lugar de eso, luchan por probarse a sí mismos y a los demás que son especiales, únicos y capaces de alcanzar aquello que se propongan.

### 3.17.8 No se duermen en sus laureles

Aunque no sea muy evidente, los líderes más exitosos tienen egos saludables –conocen sus habilidades y reconocen sus limitaciones, y no temen arriesgar–. Existen algunas excepciones, pero son poco comunes. En cualquier caso, los líderes reales saben que el exceso de ego es una limitación. Aprenden de los errores y se vuelven cada vez más sabios y humildes. Otros, los más desafortunados, nunca aprenden esta lección.

### 3.17.9 Solo hacen cosas importantes

Por definición, los líderes son personas que piensan en las consecuencias. Operan como resultado de su visión, su obsesión o un problema que desean resolver; como sea, por lo general están motivados por una sola cosa, algo que realmente les parece importante. Mueven cielo y tierra para hacer que las cosas sucedan e ignoran prácticamente todo lo demás.

### 3.17.10 Son efectivos, no eficientes

Ya que son apasionados de lo que hacen, lo hacen bien. Minucias como ser óptimos, eficientes y productivos están fuera de su radar; en lugar de obsesionarse con la perfección, ésta es un resultado natural de su trabajo. Lo importante es tener en mente que a los líderes los define su comportamiento, lo que hacen y lo que dejan de hacer, cómo actúan y cómo no. Existen en todos los tamaños y las formas. Son introvertidos y extrovertidos. Son mañaneros o amantes de la noche. Son saludables o algo descuidados. Son obsesivos con la limpieza y el orden, o algo desorganizados con su lugar de trabajo. Una cosa es segura: los líderes genuinos no siguen. Está en su biología.

### 3.17.11 Crea un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión

Muchas personas utilizan sus títulos o poder para intimidar a otros. Los verdaderos líderes se aseguran que independientemente de su experiencia o rango dentro de la organización, generen un ambiente donde cualquiera puede expresar su opinión sin temor. Ellos valoran las opiniones de otros basado en un profundo sentido de humildad.

### 3.17.12 Toman decisiones

Los líderes exitosos saben tomar decisiones y evitan que los equipos pierdan el tiempo en círculos. Ellos facilitan el dialogo, transfieren poder hacia abajo o toman las decisiones ellos mismos. Están enfocados en hacer que las cosas pasen para asegurar que mantienen el momentum del equipo.

### 3.17.13 Comunican expectativas

Los líderes exitosos son grandes comunicadores y prestan especial atención en comunicar sus expectativas de desempeño. En una organización siempre existen diferentes sistemas de recompensas que pueden hacer que el equipo pierda el enfoque. Por ello, los líderes siempre recuerdan qué esperan del equipo y cuáles son los resultados más importantes que deben entregar.

### 3.17.14 Retan el pensamiento de otros

Los líderes exitosos entienden la manera de pensar de otros, sus capacidades y áreas de oportunidad. Ellos utilizan este conocimiento e intuición para retar el pensamiento de los equipos y ayudarlos a pensar más allá de lo que ellos creen que pueden.

Este tipo de líder logra mantener a su equipo de pie nunca dejando que se sientan confortablemente y se devuelvan a su área de confort.

### 3.17.15 Rinden cuentas a otros

Este tipo de líder no tiene problema con rendir cuentas a sus superiores, colegas e inclusive a su equipo. Principalmente se enfocan en asegurarse que los otros tienen éxito, no sólo ellos.

### 3.17.16 Lideran con el ejemplo

Liderar con el ejemplo parece fácil pero pocos líderes lo hacen. Ellos

practican una congruencia casi perfecta entre lo que dicen y hacen. Ellos entienden que todo el mundo los está viendo y se toman su actuación muy en serio.

#### 3.17.17 Recompensan los resultados y el trabajo

Los líderes exitosos entienden que necesitan recompensar los resultados pero también el trabajo duro a pesar de que no haya traído los resultados deseados.

#### 3.17.18 Proveen retroalimentación constantemente

Los empleados o seguidores siempre desean que su líder preste atención a sus acciones. Por ello, los líderes exitosos siempre dan retroalimentación de una forma positiva y oportuna. Esto contribuye enormemente a la creación de relaciones basadas en la confianza.

#### 3.17.19 Hacen preguntas, buscan consejo

Los líderes no tienen problema en hacer preguntas y buscar consejo de manera constante. Aunque otros perciban a los líderes como personas que lo saben todo, realmente ellos tienen un deseo profundo por el conocimiento y siempre están buscando nuevos aprendizajes. Ellos tienen un compromiso al desarrollo de la sabiduría.

#### 3.17.20 Tienen una actitud positiva

Líderes exitosos crean una cultura positiva y de inspiración en medio de su equipo. Ellos saben cómo manejar su tono y traer una actitud que motiva a sus colegas a tomar acción.

#### 3.17.21 Son grandes maestros

Un buen líder nunca deja de enseñar porque está obsesionado con el aprendizaje. Ellos utilizan la enseñanza para mantener informados a sus colegas y equipo respecto a nuevas tendencias, estadísticas, etc.

#### 3.17.22 Invierten en las relaciones

Los líderes exitosos no se enfocan en proteger su dominio, sino más bien en expandirlo desarrollando relaciones mutuamente beneficiosas. Ellos se enfocan en desarrollar y elevar a otros líderes y en consecuencia, expanden su esfera de influencia.



¿Cuáles de estos comportamientos o conductas te vienen naturalmente?

¿Cuáles no? Dedicar un tiempo a la reflexión y comprométete

intencionalmente en fortalecer las conductas que no te vienen naturalmente.

### 3.18 FUNCIONES IMPORTANTES DE UN LIDER

#### 3.18.1 Elige los objetivos más significativos para la empresa

El líder también tiene la capacidad de planificar. Él decide las estrategias y la forma de actuar para alcanzar el objetivo del grupo, aunque también tiene en cuenta las opiniones de sus empleados. El líder decide el objetivo significativo y luego se lo presenta a sus empleados teniendo en cuenta las diferentes propuestas.

#### 3.18.2 Coordina y re-estructura las actividades

El líder tiene una función muy importante, la de coordinar las actividades del grupo. Así que el líder en calidad de ejecutivo ayuda a realizar el trabajo o las actividades asignándoselas a los miembros más especializados.

#### 3.18.3 Ayuda a interpretar los eventos

Sucedan cosas buenas o cosas malas para la empresa, su futuro o su desarrollo; el líder siempre estará involucrado en ayudar a interpretar la mejor salida o estrategia. El líder se compromete a reunirse y a ayudar al consejo superior de la administración de su empresa para que entre todos busquen las mejores alternativas al evento que se presenta.

#### 3.18.4 Elige una política cooperativa

Una función muy importante del líder de cualquier grupo social es planificar los objetivos del grupo y la política. Los líderes pueden planificar por sí mismos la política o los objetivos o pueden seguir la política u objetivos de otras fuentes y después intentar establecerlas en su grupo. No obstante, en todo momento su objetivo principal es que sus empleados se encuentren contentos con su puesto de trabajo y cooperen los unos con los otros creando una marca empresarial.

### 3.18.5 Facilita el aprendizaje y el crecimiento en la empresa

Los líderes son vistos generalmente como las principales fuentes de información, de habilidades o de conocimiento. Por lo tanto, debe ser una persona autosuficiente. En muchos grupos informales, a menudo las personas demuestran los mejores conocimientos técnicos y habilidades para llegar a ser líderes.

### 3.18.6 Crea una fuerza colectiva

En el caso de los grupos grandes se vuelve imposible llegar a un acuerdo conjunto de todos los miembros Y, aún se vuelve más complicado intentar que este conjunto de personas llegue a un acuerdo con un grupo externo. Por ello, el líder asume el rol de representante del grupo en las relaciones externas. Toda la comunicación entra y sale de la organización a través del líder.

Además, la unidad del grupo se ve mejorada cuando todos en conjunto forman una entidad colectiva representada a través de su líder. Todos comparten la filosofía de la empresa y todos y cada uno de ellos son importantes para su buen desarrollo.

### 3.18.7 Promueve la justicia y la moralidad social dentro y fuera de su empresa.

Un buen líder respeta a cada uno de sus empleados independientemente de su religión, entidad social o filosofía política. Cada uno de los miembros de su organización son necesarios para que ésta funcione correctamente.

### 3.18.8 Recompensa el esfuerzo

Los miembros del grupo perciben al líder como el que tiene el poder para destinar las recompensas y premios. Esto le da la capacidad de ejercer control por encima de los miembros del grupo. No obstante, un buen líder actúa de forma consecuente con sus acciones.

Premia y refuerza el trabajo bien hecho y los objetivos conseguidos para ayudar a que sus empleados estén cada día más motivados.

### 3.18.9 Actúa como mediador

Si aparece algún conflicto o discusión dentro del grupo, el líder actúa

como mediador para intentar solucionarlos. A veces actúa como mediador dejando que ambas partes expongan sus argumentos y lleguen a un acuerdo por sí solas, pero otras veces actúa como árbitro dictaminando la forma o la dirección en la que se resuelve el conflicto.

#### 3.18.10 Obtiene los recursos y el soporte necesario

Se encarga del buen funcionamiento de la empresa y de que sea vista como una marca representativa. Fomenta la obtención de recursos y el soporte para tener apoyo en todo momento. Se informa y está al día de las diferentes situaciones del mundo para poder gestionar su empresa de la forma más eficaz y eficiente posible.

### 3.19 OBJETIVOS DE MEJORES LIDERES

#### 3.19.1 Inteligencia emocional

Inteligencia emocional es un constructo que se refiere a la capacidad de los individuos para reconocer sus propias emociones y las de los demás, discriminar entre diferentes sentimientos y etiquetarlos

#### 3.19.2 Conversaciones de valoración de desempeño

Las empresas que están teniendo éxito en esta transformación no solo disminuyen las evaluaciones, sino que instan a los gerentes a conversar de manera permanente con sus equipos, para mantenerlos al tanto de las decisiones, pero también para dar y recibir feedback. Muchas empresas incluso han establecido una periodicidad en estas conversaciones.

#### 3.19.3 Conversaciones de desarrollo

Hemos de contribuir a la sociedad con nuestro desempeño cotidiano, y esa capacidad procede de lo que sabemos, lo que pensamos, lo que sentimos y lo que hablamos con los demás. En ocasiones y sin conciencia de ello, nos pueden faltar conocimientos, destreza cognitiva y emocional, percepción de las realidades y —cabe destacarlo— un decisivo plus de habilidad conversacional. No, no siempre somos suficientemente hábiles conversando;

son numerosos y diversos los factores determinantes, incluida, claro, la disparidad de intereses en juego.

#### 3.19.4 Alinear estilo de liderazgo en equipo directivo y mandos intermedios

Atraer y retener el talento se convirtió en la obsesión de los líderes empresariales de cualquier empresa de cualquier sector del mundo. La clave del éxito en el negocio de los GAFA ya no estaba sólo en el liderazgo visionario de sus fundadores, sino que la sostenibilidad de estos gigantes se entendió que pasaba por la alineación al proyecto de sus trabajadores talentosos y comprometidos. Y ese ejemplo fue rápidamente mimetizado en todas las organizaciones con soluciones más o menos ingeniosas que las consultoras rápidamente se ofrecieron a implementar.

La lista más seguida por los consejos de administración dejó de ser el ranking sectorial de ventas o beneficios, para pasar a ser el selectivo de las consideradas mejores empresas para trabajar. El líder viró su catalejo y dejó de contemplar el horizonte, el rumbo y los navíos del entorno, para concentrarse en la tripulación y la belleza de la propia nave. ¡Fanáticos de la alineación!

#### 3.19.5 Inteligencia conversacional.

La inteligencia conversacional también es de los factores que nos puede facilitar el ser más creativos y resolutivos, siendo más conscientes de todos los procesos que intervienen en una comunicación y que se basan en nuestras capacidades.

Trabajar el IQ conversacional es posible y una forma muy eficaz de invertir en el desarrollo de la inteligencia, sintiéndonos más capacitados para afrontar ciertos retos profesionales y sociales.

#### 3.19.6 Flexibilidad cognitiva.

La flexibilidad cognitiva o mental es la capacidad mental para cambiar de pensamiento alrededor de dos conceptos diferentes o más, y pensar en múltiples conceptos simultáneamente.

### 3.20 ACCIONES QUE DISTINGUEN EL LIDERAZGO

#### 3.20.1 Los líderes son espejo para toda la organización.

Si los líderes manifiestan optimismo y confianza, la organización mostrará la

misma fuerza y energía. Los buenos líderes tienen la capacidad de generar con cada conversación que los equipos se sientan mejor, más capaces y dispuestos a “empujar” en su trabajo.

3.20.2 El liderazgo se manifiesta ayudando a otros a ejecutar.

Un líder no debe decirle a sus equipos qué deben pensar o hacer, sino que debe guiarles. Hacerse cargo significa establecer la estrategia y la agenda, y asegurarse de su cumplimiento conforme a las necesidades de la organización.

3.20.3 El liderazgo es tomar conciencia de lo que no se está escuchando.

El liderazgo es tomar conciencia de lo que no se está escuchando, es un hecho en la vida de todo líder. La gente no le dirá lo que realmente necesita saber, sólo lo que ellos piensan que desea escuchar. Para evitar estar aislados, tienen que estar ahí y comprometidos.

3.20.4 El liderazgo debe implicar humildad y autoconocimiento.

Con ese conocimiento se puede dirigir con mayor confianza y centrarse en generar las herramientas para dirigir, inspirar y guiar al resto de la organización.

3.20.5 Los líderes tienen un punto final, las organizaciones sobreviven.

La labor como líder es ser la fuente de energía y cambio para hacer crecer la organización durante el tiempo que se permanezca y entregarla a otro líder, al que los equipos seguirán, en mejor estado que cuando la heredó.

3.20.6 El liderazgo tiene que ver con implicar a toda la organización

El mayor logro como líder se mide por el éxito de los demás. Para motivar e inspirar, debe pasarse de “lo que debe hacerse” a “por qué estamos haciendo esto”.

### 3.21 RESPONSABILIDADES DE UN LÍDER

3.21.1 Elige a tu gente cuidadosamente, y respetarla.

No es solo elegir por elegir, es tu equipo de trabajo, al que capacitarás y al que le darás las herramientas para mejorar tu trabajo. Pero más allá de eso, son los que te ayudarán a lograr los objetivos y a superar cualquier obstáculo, por lo que merecen respeto. Elige según el perfil que desees,

según tu afinidad con la persona y según su ética laboral, así lograrás contar con un equipo que se amolde a ti.

#### 3.21.2 Establece metas reales, no vivas de sueños ni utopías.

Para que le agregues seriedad a tu trabajo, es importante que tus expectativas estén acordes a la realidad del mercado. Así, trabajarás con la base suficiente para saber que tú y tu equipo podrá cumplirlas.

#### 3.21.3 Resuelve los inconvenientes desde la raíz.

Como líder, superar los obstáculos equivale a un triunfo de todos. Atiende los problemas que ocurran desde la raíz, consulta con tu equipo, busquen soluciones en conjunto y toma tú la mejor decisión para todos, de esta manera saldrás fortalecido.

#### 3.21.4 Inspira a tu gente

Demuestra por qué tú eres el líder, no por oportunismo, no por suerte, sino porque tu trabajo, tu actitud y tus decisiones así lo demuestran. Esa es la mejor manera de ganarte el respeto de tu grupo.

#### 3.21.5 Trabaja para tu gente

¡Ayúdalos en todo momento! Tu confianza en ellos y que ellos vean que eres capaz de resolverles los inconvenientes que tengan, te harán ganarte su respeto –sí, como ves mucho del trabajo de un líder parte del respeto-.

#### 3.21.6 No te quedes en el aparato

La mejora continua es fundamental, conoce lo nuevo, utiliza la tecnología y promueve en tu equipo el refrescamiento de conocimientos, así te mantendrás siempre como un innovador.

#### 3.21.7 Delega, así lo sepas, así lo hayas demostrado, no todo lo puedes hacer tú

Por algo contrataste a un equipo capaz. Pero delegar no quiere decir que tú no harás nada. Es tu obligación estar pendiente de todos los procesos, de que todos se estén cumpliendo y ayudar cuando haga falta. Así, todos podrán cumplir con los objetivos propuestos.

¿Te consideras un líder? Demuéstralo, porque más allá de lo que pienses, está lo que ven cada una de las personas que forman parte de tu grupo de

trabajo. Toma en cuenta estas responsabilidades y obtén de ti mismo y de ellos las respuestas necesarias para seguir mejorando.

#### 3.21.8 Innovar y comercializar

El líder debe promover la innovación continua de productos y servicios.

#### 3.21.9 Establecer prioridades y tareas clave

El tiempo es el recurso más escaso: es limitado, perecedero, irrecuperable e irremplazable. La manera en la que asignas el tiempo puede ser un determinante crucial para tus logros.

#### 3.21.10 Ser un modelo para los demás

Enseñar con el ejemplo es la única forma en que se puede lograr aprendizaje en una organización.

#### 3.21.11 Tener un buen desempeño y obtener resultados

La capacidad de obtener los resultados que se esperan es un factor que determina qué tan exitoso eres, es por ello que tu manera de desempeñarte debe relucir de manera positiva pues demostrará que las metas que trazaste son alcanzables.

#### 3.21.12 Establecer y concretar metas comerciales

Establecer y alcanzar metas implica planificar y realizar estrategias no sólo es seguir un camino para conseguirlas.

### 3.22 METAS QUE ARAN MEJOR TU LIDERAZGO

#### 3.22.1 Aprende a escuchar al resto del equipo.

Si eres la persona que tiene que coordinar a todo el equipo, tendrás que dar órdenes e instrucciones. Pero además de hacer eso, es primordial que escuches a los miembros del equipo, así tendrás una visión más objetiva de lo que necesita cada persona y de la mejor forma de desarrollar las tareas.

#### 3.22.2 Delega tareas en otras personas

Hay muchas personas a las que les cuesta confiar tareas a otros, y siempre intentan abarcar todos los trabajos importantes a realizar en los proyectos. Aprende a delegar y así no te quemarás y te sentirás más cómodo.

### 3.22.3 Admite tus equivocaciones

Para ser un buen líder lo primero es mirarse a uno mismo. Reconocer los propios errores demuestra responsabilidad y respeto hacia el resto, además los demás miembros del equipo se sentirán con menos miedo para salir de su zona de confort.

### 3.22.4 Saca tiempo para las personas de tu equipo

Aunque tengas un tiempo limitado para organizar los proyectos, no debes olvidar dedicar un tiempo a las personas que trabajan para ti. Escucha lo que opinan y lo que les preocupa sobre el trabajo, y haz que se sientan involucrados en el proyecto.

### 3.22.5 Mantén la calma siempre

Los proyectos pueden ser estresantes, y más si surgen distintos problemas. Cuando estés bajo una situación de presión, debes mantener la calma y así manejar el estrés. Esto será muy positivo para la empresa y el equipo.

Ensúciate las manos

No ostentes la posición de poder desde arriba sin ensuciarte las manos, y colabora en la resolución de los problemas más pequeños de vez en cuando. Así mantendrás a todo el equipo motivado y darás valor a las tareas que realizan diariamente.

### 3.22.7 Convertirse en un gran aprendiz de su vida

Mantener una actitud abierta para aprender cosas nuevas. Se ha dicho: «Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros». Puede requerir humildad el reconocerlo, pero cada uno puede aprender de personas incluso en los niveles profesionales más bajos. Otros pueden dar perspectivas y enfoques que quizás no hayamos considerado. «Aplica tu corazón a la enseñanza, y tus oídos a las palabras de sabiduría»

### 3.22.8 Enfocarte en construir su mejor versión

Construir tu mejor versión conlleva tiempo para enfocarte, hacer una autoevaluación para dar seguimiento a las metas y observación para ver detenidamente.

### 3.22.9 Elevar tu energía positiva cada día

“Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las



libertades humanas -la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias- para decidir su propio camino.” Viktor Frankl, El hombre en búsqueda del sentido.

El poder de la elección y la actitud dependen de ti.

Muchas veces los líderes, empresarios y managers hacen sentir que la actitud y la energía están fuera de nuestro control cuando la realidad es todo lo contrario. Puedes comenzar cada día, cada llamada y cada proyecto, y optar por participar de su energía y su entusiasmo, sin importar si vienes negativo por las circunstancias que te rodean.

#### 3.22.10 Conocerte mejor

El autoconocimiento es el punto de partida para cualquier mejora o aprendizaje, por tanto, es clave en el auto liderazgo y por extensión la base del liderazgo.

No es lo mismo ver las cosas desde una perspectiva interna (desde dentro) que desde una perspectiva externa (desde fuera). Las personas dotadas con esta competencia de autoconocimiento tienen la capacidad de entender, conocer e identificar sus sentimientos, así como de expresarlos con total normalidad. Paralelamente identifican cómo sus emociones y sentimientos afectan a sus acciones y a su comportamiento, lo que les proporciona una mayor seguridad en sí mismas, conocen cómo actúan y reaccionan ante ciertos sentimientos y circunstancias y conocen mejor que los demás sus fortalezas y debilidades.

#### 3.22.11 Comunicarte mejor

La comunicación es una de las habilidades clave del liderazgo; es decir, para ser un buen jefe es esencial saber cómo comunicarse de forma efectiva. Y es que no hacerlo provoca, además de un mal clima laboral, baja productividad y menor crecimiento de la empresa.

En CEDEC sabemos que la comunicación entre los miembros de un equipo profesional es fundamental para conseguir los objetivos que ese equipo, y por extensión, la empresa, se han planteado. Solo a través de ella el jefe puede motivar a sus empleados, guiarlos y monitorizarlos, y su buen desempeño profesional dependerá en muchos casos de que sepan exactamente qué se espera de ellos y que se debe lograr con sus acciones.

Es por esto que compartimos este artículo de El Economista con algunos trucos para expresarse con eficacia y llegar a ser así un mejor líder.

#### 3.22.12 Un enfoque mejor

El enfoque es determinante si queremos tener éxito. La mayoría de nosotros nos distraemos con muchas cosas. Se nos hace difícil saber cuáles son nuestras prioridades y por esta razón nos desenfocamos.

Los líderes necesitan desarrollar el enfoque para poder lograr sus metas y llevar a sus equipos al destino deseado. Sin un enfoque consistente la posibilidad de alcanzar lo que se quiere se desvanece.

#### 3.22.13 Se planifica mejor

Es de conocimiento de todo buen líder que la planificación ayuda a una organización a trazar una estrategia para lograr sus objetivos, en pocas palabras planificar consiste en especificar los objetivos que deben alcanzarse y decidir de manera anticipada las acciones que deben tomarse para lograr tales objetivos, ya que sin planificación no se pueden garantizar los resultados, ni los tiempos de ejecución y mucho menos prever las posibles dificultades. Un líder con el mejor equipo de trabajo que no tenga la capacidad de planificar y controlar las actividades no podrá guiar de manera efectiva las acciones de su equipo de trabajo ni tampoco será capaz de solucionar los problemas que puedan presentarse.

### 3.23 MANERAS DE IDENTIFICAR UN MAL LÍDER

#### 3.23.1 Líderes sin visión

Los líderes que carecen de visión no pueden inspirar a los equipos, motivar el rendimiento o crear un valor sostenible. El trabajo de un líder consiste en alinear la organización en torno a una visión clara y alcanzable. Esto no ocurre cuando un ciego guía a otro ciego.

#### 3.23.2 Líderes sin carácter

Un líder que carece de carácter o integridad no soportará mucho tiempo. No importa lo inteligente, afable, persuasivo y la astucia que tenga.

#### 3.23.3 Poco liderazgo, poco rendimiento

Nadie es perfecto, pero los líderes que constantemente fracasan no son

líderes. Alguien que siempre ha tenido éxito en papeles de liderazgo tiene muchas más posibilidades de éxito que una persona que ha tenido experiencia en este campo. Es importante recordar que los líderes no probados vienen con una prima de riesgo. Las empresas inteligentes reconocen potencial, pero con rendimiento.

#### 3.23.4 Negarse a aprender de los demás

Ellos no tienen necesidad de ser la persona más inteligente, pero tienen el deseo constante de aprender de los demás. Los líderes que no están creciendo no pueden llevar una empresa en crecimiento. Una de las características de los grandes líderes es su curiosidad insaciable. Si un líder no es muy curioso acerca de todos los aspectos de su organización, hay problemas en el horizonte.

#### 3.23.5 Falta de comunicación

Muéstrame un líder con habilidades de comunicación pobres y yo le mostraré a alguien que va a ser de corta duración en su posición. Los grandes líderes se comunican de manera efectiva a través de medios, ámbitos y entornos. Saben escuchar.

#### 3.23.6 Ausencia de confianza

Un líder debe ganarse la confianza y lealtad de su equipo. Una abundancia de ego, orgullo y arrogancia no son rasgos de un liderazgo positivo.

#### 3.23.7 Poco amor

El amor y el liderazgo deben ser dos palabras que se escuchen en la misma frase. La empatía, la humildad y la bondad son signos de fortaleza del liderazgo y no de debilidad.

#### 3.23.8 Rigidez

Los mejores líderes son fluidos y flexibles en su enfoque. Sólo los que rápidamente pueden reconocer y adaptar sus métodos a la situación en cuestión tendrán éxito en el largo plazo.

#### 3.23.9 Falta de concentración

Los mejores líderes son implacables en su búsqueda de foco. Los líderes que no se concentran producirán errores en su equipo. Así mismo, los que

carecen de disciplina modelan comportamientos equivocados. Por esto, las organizaciones están en mayor riesgo cuando los líderes pierden su enfoque.

#### 3.23.10 No realizan cambios

Los líderes satisfechos con el status quo o aquellos que tienden a preocuparse más por la supervivencia que el crecimiento no van bien hacia el largo plazo. Los mejores líderes se centran en el cambio y la innovación para mantener su organización fresca, dinámica y en crecimiento.

#### 3.23.11 No prestar atención al consumidor

Los líderes no ajustados a las necesidades del mercado caerán en un error. Si usted no está tomando el cuidado de sus clientes, alguien más lo hará. Los líderes exitosos se centran en la experiencia del consumidor, que a su vez conduce a la satisfacción y la lealtad.

#### 3.23.12 Se niegan a involucrarse

Los mejores líderes apoyan a su equipo y se preocupan por éste. Un líder que no se involucra en su totalidad con su equipo no contará con el apoyo de éste, por lo menos no uno efectivo.

#### 3.23.13 No hay respaldo

Los verdaderos líderes son responsables. Por encima de todo, los líderes son responsables ante su equipo. Los dirigentes rinden cuentas por su pueblo.

#### 3.23.14 ojo con la cultura

La cultura importa. No permita que su cultura evolucione de forma predeterminada. Las personas, sus rasgos, actitudes y ética en el trabajo son contagiosos. Es por esto que el talento que se alinea con la cultura producirá mejores resultados.

#### 3.23.15 no hacer lo correcto

Sea fiel a sus valores fundamentales. Usted no puede hacer ninguna de estas cosas sin tener valores. Tenga la fuerte convicción de hacer lo correcto en momentos que sería más fácil hacer todo lo contrario.

### 3.24 RASGOS QUE IDENTIFICAN UN MAL LÍDER

#### 3.24.1 tendencias narcistas

En su forma más extrema, esto es desafortunado para el manager y el empleado. Para el manager, es necesario apuntar que esta es una condición mental llamada "Trastorno de Personalidad Narcisista" y debe ser tratada con un especialista de la salud.

#### 3.24.2 No reconocen a nadie por el buen trabajo

Muchos subestiman el poder del reconocimiento hacia los trabajadores. Los que envían mejores resultados para los objetivos de la empresa suelen sentirse muy motivados al momento de ser reconocidos por una tarea.

#### 3.24.3 Muy controladores

Un manager que quiere controlar todo, hasta el más mínimo detalle, puede llegar a ser un poco maniático con sus acciones. El ambiente laboral que crea este tipo de personas puede ser sofocante al intentar mantener bajo su poder todas las decisiones.

El estilo del manager es autocrítico, por lo que el trabajo en equipo se verá mermado hasta desaparecer, limitando la creatividad y los deseos de aprender de sus trabajadores. Los más apasionados con su trabajo se encontrarían entonces sin nada más que seguir órdenes.

#### 3.24.4 No comparten información

El principal motivo para dejar un trabajo, es la falta de confianza entre los trabajadores y el manager de un equipo. Dejar de lado información importante o no compartirla de por sí, puede ser crucial para la permanencia de un empleador.

#### 3.24.5 Miedo al cambio

Tener miedo al cambio suele ser algo normal, pero los líderes que no están preparados o dispuestos a afrontar los cambios que se requieren, se quedarán atrás.

#### 3.24.6 No pueden tomar decisiones

Una de las tareas fundamentales de un líder es la toma de decisiones y la

responsabilidad de las consecuencias. Titubear a la hora de tomar decisiones refleja falta de confianza.

#### 3.24.7 Falta de empatía

Esta es una de las características fundamentales de los buenos líderes, son empáticos.

#### 3.24.8 Incapacidad para juzgar a las personas

Es necesario saber quiénes son los mejores sin importar la relación personal que se tenga con estas personas.

#### 3.24.9 Falta de equilibrio

Si es la primera persona en llegar y la última en irse al principio parecerá el mejor para ascender, pero si se trata de un verdadero líder tiene que ser un ejemplo para los demás. Es necesario que de importancia al equilibrio entre vida laboral y vida personal.

### 3.25 ACTITUDES NEGATIVAS DE UN LÍDER

#### 3.25.1 El jefe no se equivoca

Esta actitud consiste señalar a otros la responsabilidad de los errores en lugar de reconocerlos y más aprisa lo hacen cuando la equivocación es mayor.

Lo que se pretende es encontrar, en ocasiones ejerciendo una fuerte presión quien es el directo culpable de los hechos. Aun con su nivel de autoridad, las personas percibirán esta actitud, entonces la brecha de la desconfianza crece.

#### 3.25.2 El jefe no se disculpa

Los humanos no somos perfectos, por ende el líder tampoco. Por lo que estamos expuestos a equivocarnos.

Es una señal de arrogancia y una de las actitudes negativas de un líder; además es una forma de construir barreras. Por el contrario, admitir los errores genera confianza, que es uno de los pilares de crecimiento del líder y del equipo.

#### 3.25.3 El jefe no es flexible

Por un lado, el estilo de liderazgo. Si al inicio de su gestión generó

excelentes resultados, hay que analizar el contexto actual. ¿Existen diferencias?

Por ejemplo, en su llegada faltaba orden y disciplina en el equipo. Sin embargo, en el contexto actual son las fortalezas del equipo y las personas han desarrollado habilidades en sus respectivos puestos.

Por otro lado en el contexto externo, nuevas prácticas en el mercado, más competidores, etc.

Esto significa cambios a lo largo de un periodo de tiempo. Los líderes positivos aprenden a ser flexibles. Hay que mejorar e inclusive renovarse completamente.

#### 3.25.4 Filtra la información a su conveniencia

En su intento por alterar los puntos de vista de los demás, se está auto engañando. ¿Qué es lo que se pretende conseguir con esta actitud? ¿Tener el control, no dejar que alguien más sea su sombra? O ¿No dejar a un lado el estatus de comodidad?

Asumir esta actitud, es también asumir riesgos. No saber escuchar sobre escenarios favorables o aquellos que representen amenazas.

Es también una forma de minar la confianza y quedar aislado.

#### 3.25.5 Distanciamiento por trabajar aislado

Delegar, es una cualidad del liderazgo positivo. Un líder necesita tener tiempo para diseñar el futuro de la empresa.

Pero es diferente distanciarse de las personas. Dejar de ser el guía del equipo de trabajo es una de las actitudes negativas de un líder.

Una pregunta que ayuda en el cambio de esta actitud es ¿Qué es lo que obtienes al aislarte de los demás? La respuesta es una oportunidad para encontrar creencias limitantes.

Por ejemplo, inseguridad de no sentirse buen comunicador, de tomar las decisiones correctas, entre otras.

Identificar y cambiar actitudes negativas de un líder es una oportunidad de cambio para el crecimiento.

#### 3.25.6 Reprender en público a los dirigidos

Un líder positivo, sabe que la retroalimentación es un regalo y así lo

transmite a los colaboradores entregando comentarios constructivos y en privado. Este tipo de observaciones, crean un efecto favorable no sólo en las personas, también beneficia al equipo y a la empresa.

El efecto es contrario cuando se les reprende en público, pues crea un distanciamiento. E incluso va más allá; crea una actitud de buscar culpables, lo cual es muy tóxica para las relaciones en los equipos y la colaboración se reduce a su mínima expresión.

#### 3.25.7 Este no es lugar para hacer amigos

Es cierto, un líder tiene responsabilidad para guiar a su equipo en el logro de metas; debe evitar favoritismos. Una empresa es un lugar donde se crea un bien para resolver necesidades de una comunidad, de un cliente; no es un punto de encuentro de amigos. Hasta allí todo correcto.

Sin embargo, hay que cuidar que no se generen barreras entre el líder y los colaboradores. Cuando los dirigidos tienen la madurez suficiente para comprender cuál es su función en la empresa y la de su líder, es el momento para llevar a cabo actividades de networking.

#### 3.25.8 No tengo tiempo

La agenda de un líder suele estar completa. Jornadas completas atendiendo reuniones de trabajo, fuera de su oficina, de viaje.

Algo que tiene que tener presente es el rol que desempeña su equipo de trabajo. Él no puede conseguir el éxito por sí sólo; necesita de los colaboradores para triunfar.

Los colaboradores están más cerca de los acontecimientos en las unidades de negocio. Pueden compartir lo más actual y que puede representar oportunidades que favorezcan a la empresa o identificar riesgos, amenazas y tomar acciones preventivas.

Es conveniente en la agenda en el líder, asignar espacio para los colaboradores.

#### 3.25.9 Lo sé todo, lo controlo todo

Esta postura es por demostrar superioridad o creer que es un requisito del puesto, lo cierto que en el liderazgo no se termina de aprender.

No es solamente controlar la información que fluye en la empresa, se trata



de conocer nuevas herramientas, actualizaciones, como hacer más eficientes los procedimientos, las mejores prácticas para trabajar.

En el exterior de la empresa, ¿Cuáles son las tendencias?, ¿Qué es lo que trae la tecnología que puede aprovecharse?

El mismo liderazgo, ¿Cómo ser mejor líder? ¿Cuál es la siguiente formación para la carrera?

Es una de las actitudes negativas de un líder que hace crecer el estatus de comodidad. Además inspira con el ejemplo, en este caso, el mensaje será no invertir en adquirir y renovar conocimientos.

#### 3.25.10 El ego fuera de control

Tras una serie de triunfos uno tras otro, podemos adoptar la sensación que somos invencibles. Hay que tener cuidado con este tipo de sentimientos, son actitudes negativas de un líder, pero que también le puede ocurrir a cualquier persona.

Los triunfos abren el camino a adquirir seguridad, crear una trayectoria, definir las mejores prácticas, pero sobre todo aprendizaje.

Es importante tener los pies en la tierra y reaccionar ante este tipo de sentimiento en que el ego esté muy elevando. Así como hay temporadas buenas, hay rachas negativas; que los periodos de éxito sirvan para demostrarse a uno mismo que sí es posible triunfar y crecer, no para envanecerse y mostrar un liderazgo negativo.

### 3.26 CLAVES PARA DESCUBRIR UN MAL LÍDER

#### 3.26.1 Hablar mal de alguien a sus espaldas

Hay líderes que hablan mal de otras personas cuando no están presentes.

Desprecian su trabajo, sus capacidades, o cualquier cosa. Esas palabras minan la moral del resto de trabajadores, pues no saben lo que pueden estar hablando de ellos cuando no están presentes. Pierden la autoridad moral para liderar.

#### 3.26.2 Esquivar el trabajo

A la hora de trabajar... desaparecen. Se cogen vacaciones en los momentos de más trabajo, se escabullen o se refugian en su despacho. Cuando surgen

conflictos se excusan para ausentarse. Envían un mensaje claro y peligroso: búscate la vida porque estás solo; no cuentes conmigo.

#### 3.26.3 Evitar las decisiones difíciles

"Este no es el momento adecuado", "no puedo hacer nada", etc. Los líderes cobardes no deciden. Van a buscar excusas para no tomar ninguna decisión. Viven en el corto plazo, permitiendo que los problemas se agraven.

#### 3.26.4 No escuchar

Se creen por encima de todos los demás, por lo que no escuchan. Evitan discusiones y se niegan a debatir con quien los cuestione. De esta manera, se desperdicia el talento de los trabajadores, e incluso de los propios dirigentes.

#### 3.26.5 Falta de disciplina

La mayoría de líderes no tienen problemas para castigar a los empleados "descontentos". El problema llega a la hora de actuar contra sus allegados. El mal líder oculta los problemas provocados por sus amigos.

#### 3.26.6 No pensar por sí mismo

A veces, los líderes se camuflan en medio de los trabajadores, tratando de llevarse bien. Creen que estar al mismo nivel es más seguro. Evitan conflictos, pero no ejercen como líderes.

#### 3.26.7 No crecer o evolucionar

El mundo cambia muy rápido, y si los líderes no aprenden, no mejoran, no evolucionan... se ven expuestos a quedar retrasados. El buen líder tiene que ser consciente de que las alternativas no son amenazas, porque de lo contrario arrastrarán a toda la empresa con ellos hacia abajo.

#### 3.26.8 Falso, dejaran de creer en el

Pocas cosas desacreditan más a un líder que ser percibido por un falso. A veces, los líderes dicen algo que no creen, o endulzan la verdad para que la gente escuche lo que quiere. La gente dejará de confiar en él.

#### 3.26.9 No conectar con la gente que los rodea

El miedo a las relaciones hace vulnerables a los líderes. Si no se comunican

no sabrán lo que de verdad piensan y necesitan sus empleados, y así nunca van a ser capaces de sacar lo mejor de ellos.

#### 3.26.10 No tolerar los fallos

Un líder debe saber equivocarse. Muchos líderes reaccionan al fallo erróneamente: tratan de ocultarlo, culpan a otro, o se excusan en las circunstancias.

### 3.27 CARACTERÍSTICAS DE UN MAL LÍDER

#### 3.27.1 Los malos líderes no tienen visión

Los líderes que carecen de visión no pueden inspirar a los equipos, motivar el rendimiento o crear un valor sostenible. El trabajo de un líder consiste en alinear la organización en torno a una visión clara y alcanzable. Esto no ocurre cuando un ciego guía a otro ciego.

#### 3.27.2 Los malos líderes no colaboran

Un mal líder no colabora con su equipo de trabajo, delegando siempre las tareas al resto o poniendo un mínimo esfuerzo de su parte para sacar un trabajo a flote. Los malos líderes toman al trabajo como un trámite y no sienten jamás pasión por lo que hacen.

#### 3.27.3 Los malos líderes no dan seguimiento a sus proyectos

Quizás te encuentres con una persona que tiene muy buenas ideas, pero no las pone en marcha o si lo hace, no le da seguimiento. Tu jefe – líder puede proponerte un proyecto y dejarte “naufregando” cuando necesites orientación.

#### 3.27.4 Los malos líderes son egoístas

La actitud de colaborar con el equipo convierte a un líder en un buen líder, ya que la colaboración es también reconocer el trabajo y esfuerzo de los demás; sin embargo los líderes egoístas se adjudican el éxito de los proyectos del equipo que conducen. Este no reconocimiento hacia su trabajo termina por desmoralizar al empleado y hacer que éste quiera dar cada vez menos de sí.

#### 3.27.5 Los malos líderes no aceptan críticas

Errar es humano pero aceptar los errores es algo que a muchas personas

les cuesta. Si algo no ha salido bien en un proyecto, es probable que cada integrante que participó del mismo tenga su parte de culpa. Cuando todo va bien, los malos líderes se adjudican el éxito; pero al contrario cuando las cosas salen mal los malos líderes no aceptan su cuota de responsabilidad.

### 3.27.6 Los malos líderes son inflexibles

Los malos líderes no consiguen innovar porque creen que la manera que conocen y tienen de hacer las cosas es la mejor. En un mundo que está en constante cambio, las organizaciones y los empleados deben adaptarse y evolucionar de estos cambios; y la tarea de los líderes es animarlos y no ser reacios ante las nuevas formas.

## 3.28 ERRORES QUE TODO GRAN LÍDER DEBE EVITAR

### 3.28.1 Micro gestión de los empleados

Si no les das a los empleados algún espacio de toma de decisiones y autonomía, pueden comenzar a buscar trabajo en otro lugar. También es probable que te quemes al tratar de controlar a cada miembro del equipo y dictar sus acciones.

Como líder, debes tener confianza en que tu equipo ejecutará sus tareas de forma independiente, y estar ahí para ofrecer orientación cuando sea necesario.

### 3.28.2 Ser un sabelotodo

Si supones que tienes todas las respuestas y siempre tienes la razón, puede ser muy difícil trabajar contigo. También le resultará difícil ganarse el respeto y la confianza de tus empleados.

En vez de ello, mantente abierto a sugerencias y, cuando sea posible, adopta un enfoque de toma de decisiones en colaboración. Incluso puedes descubrir que, después de un tiempo, la motivación de los empleados mejorará cuando escuchas lo que tienen para ofrecer.

### 3.28.3 Esconderte en la oficina

Ser una figura decorativa distante, sentándote en tu oficina detrás de una puerta cerrada es, sin duda, un pésimo error de liderazgo. Los mejores líderes no solo son visibles en la oficina, sino que se relacionan con los empleados y se involucran activamente.

#### 3.28.4 Ser demasiado amable

Si bien es importante relacionarse con los empleados, no seas demasiado amistoso. Se necesita un cierto grado de distancia y profesionalismo para retener tu autoridad y liderar tu equipo de manera efectiva.

#### 3.28.5 Exigir resultados “perfectos”

Los resultados positivos y las buenas prácticas deben fomentarse mediante la capacitación del personal, su apoyo y el refuerzo de los comportamientos deseados. Es posible que también debas hacer críticas constructivas a los empleados con bajo rendimiento, mientras te mantienes sensible y empático. Sin embargo, es poco probable que los empleados respondan bien a la exigencia de un rendimiento perfecto.

#### 3.28.6 Sentado en la cerca

En los negocios, debes poder tomar decisiones difíciles y ser responsable de los resultados. Si eres indeciso y no estás dispuesto a comprometerte con un curso de acción, se creará un vacío de liderazgo. Tu autoridad se verá socavada y tu equipo puede sentirse confundido acerca de cuáles son los próximos pasos.

#### 3.28.7 Tomar crédito por el trabajo de otras personas

Si un empleado hace una contribución valiosa o se le ocurre una gran idea, lo último que quieren es descubrir que su jefe se ha llevado todo el crédito. Este mal liderazgo aplastará la moral y erradicará la confianza con el empleado y tu equipo. Un buen líder otorga crédito a sus empleados cuando lo merecen y fomenta el estímulo para ideas innovadoras.

#### 3.28.8 Reclutar gente corriente

Si vas a impulsar tu organización, es importante evitar cometer errores comunes de contratación. Como líder, se espera que encuentres personas excepcionales que estén preparadas para trabajar arduamente y aspirar a obtener resultados fantásticos. Elegir personas de nivel medio normalmente te dará resultados de nivel medio. Si el personal nuevo no da el tono o comete errores constantemente, también corres el riesgo de desmotivar a tu personal actual. Por lo tanto, coloca la vara alta al reclutar.

### 3.28.9 Descuidar tu propio desarrollo

Dejar de lado el desarrollo de tu propia carrera es un mal error de liderazgo que comúnmente se pasa por alto. No mejorar tus habilidades de liderazgo y tus competencias puede ponerte en una posición vulnerable. Para ser un líder innovador, debes ser alguien que entienda el sector y desempeña un papel mejor que las personas que trabajan para usted. Por lo tanto, mantén tus habilidades y experiencias actualizadas con la ayuda de capacitación, entrenamiento y un mentor.

### 3.28.10 Ser inflexible

Un error que muchos líderes cometen es la incapacidad de adaptarse y cambiar. Los mejores líderes deben ajustar su estilo de liderazgo para adaptarse a las necesidades y personalidades de sus equipos y al escenario en el que operan.

## 3.29 RAZONES POR LAS QUE FRACASA UN LÍDER

### 3.29.1 Incapacidad para organizar detalles

Un líder debe estar al tanto de todos los detalles por más atareado que esté.

### 3.29.2 Mala disposición para prestar servicios modestos

Si la ocasión lo exige, los grandes líderes siempre están dispuestos a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan.

### 3.29.3 Expectativas de gratificación por el “saber” y no por el “hacer”

El mundo aprecia a los líderes que accionan y que impulsan a otros a llevar a cabo sus ideas.

### 3.29.4 Temor ante la competencia

Un líder genuino no tiene miedo a que le saquen el puesto y, por el contrario, entrenará al suplente para que pueda algún día cumplir su tarea.

### 3.29.5 Falta de imaginación

Sin imaginación, el líder será incapaz de superar las emergencias y crear planes que permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

### 3.29.6 Egoísmo e intemperancia

Un verdadero líder no piensa sólo en sí mismo ni reclama honores por su trabajo.

Hay que tener en cuenta que los seguidores no respetan a los líderes poco moderados. La falta de moderación destruye la credibilidad de cualquiera.

#### 3.29.7 Deslealtad

El líder que no sea leal con su organización y con su equipo no podrá mantener mucho tiempo su condición. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los ámbitos de la vida.

#### 3.29.8 Acentuar la autoridad de liderazgo

El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo ni hacerse temer.

#### 3.29.9 Insistir en el título

Las personas competentes no necesitan títulos para obtener el respeto de los demás. Si alguien insiste demasiado en ellos dará la impresión de que no tiene mucho más en qué apoyarse.

### 3.30 SEÑALES DE UN MAL JEFE

#### 3.30.1 Falta de respeto hacia los empleados

Observa si tu jefe se porta correctamente con sus empleados, contesta sus mails y llega a tiempo a las reuniones respetando el trabajo de los demás.

#### 3.30.2 Mala forma de mirar

Las miradas despectivas o el no mirar a los ojos demuestra falta de confianza por parte del líder.

#### 3.30.3 Expresión corporal defensiva

Si eres bueno en tu trabajo, un mal jefe te verá como una amenaza. Presta atención a su lenguaje corporal para descifrar si se comporta defensivamente, por ejemplo, cruzándose de brazos cuando te habla.

#### 3.30.4 Mala actitud

La falta de interés y entusiasmo por la evolución del equipo de trabajo es señal de un mal desempeño del liderazgo.

#### 3.30.5 Nerviosismo excesivo

No es bueno que un jefe transmita ansiedad y estrés a toda la oficina.

### 3.30.6 Falta de confianza en el equipo

El liderazgo supone saber confiar y delegar tareas a los demás miembros del staff. Un buen jefe es consciente que el éxito no puede depender nunca sólo de su trabajo.

### 3.30.7 Uso del miedo como forma de motivar

Si bien no está mal demostrar una cierta jerarquía, un para acercarse a los demás o demandar tareas.

### 3.30.8 Uso inapropiado del vocabulario

Ser un buen jefe muchas veces implica tener la palabra precisa en el momento exacto. Es muy importante que el léxico que utiliza un líder sea siempre de tono positivo.

### 3.30.9 Exceso de familiaridad

Un buen líder debe tener claro que no es tu amigo. Si bien su trato debe ser siempre amable, el exceso de familiaridad puede hacer que se confundan para mal los roles.

### 3.30.10 No saber escuchar a los demás

Quien está ensimismado en sus propias ideas y no tiene ni un minuto para valorar lo que tienen para decir los demás, no puede ser un buen jefe.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

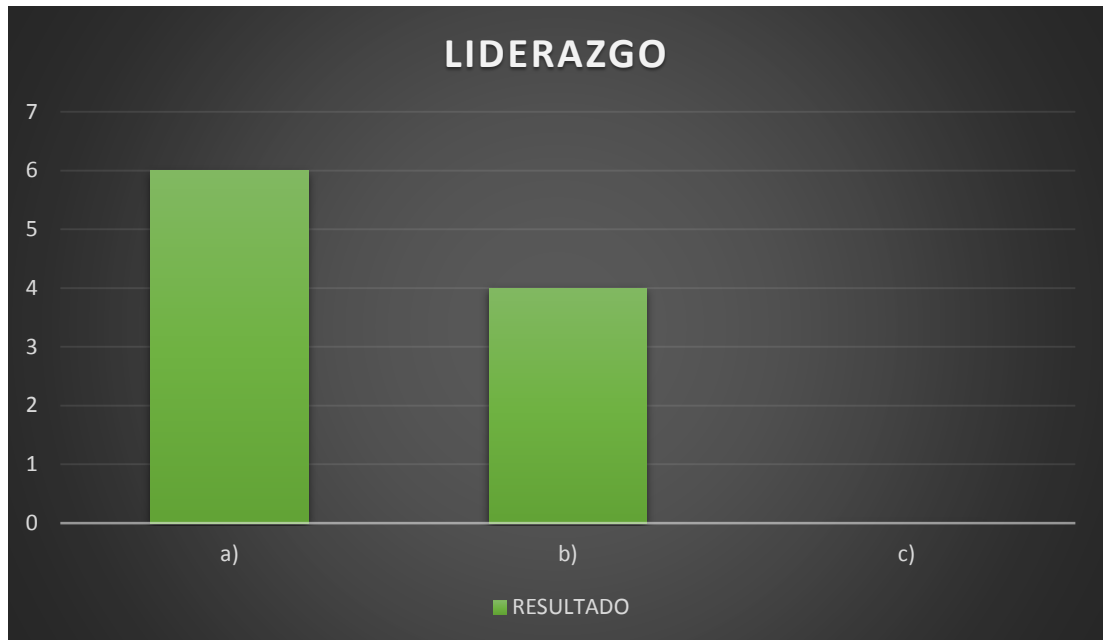
#### 4.1 Características de la población

\*Se realizara una encuesta a 10 trabajadores de grupo Coppel, con un rango de edad de 18 a 30 años, entre ellos hombres y mujeres con la finalidad de saber cómo es el liderazgo y cómo actúa su líder dentro de la organización y que tan satisfecho se encuentra el personal.

1- ¿Cómo actúa la persona a cargo del centro (Coppel), dentro de ella)?

a) Líder

b) Jefe



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde 6 personas, tienen líder y 4 tienen un jefe.

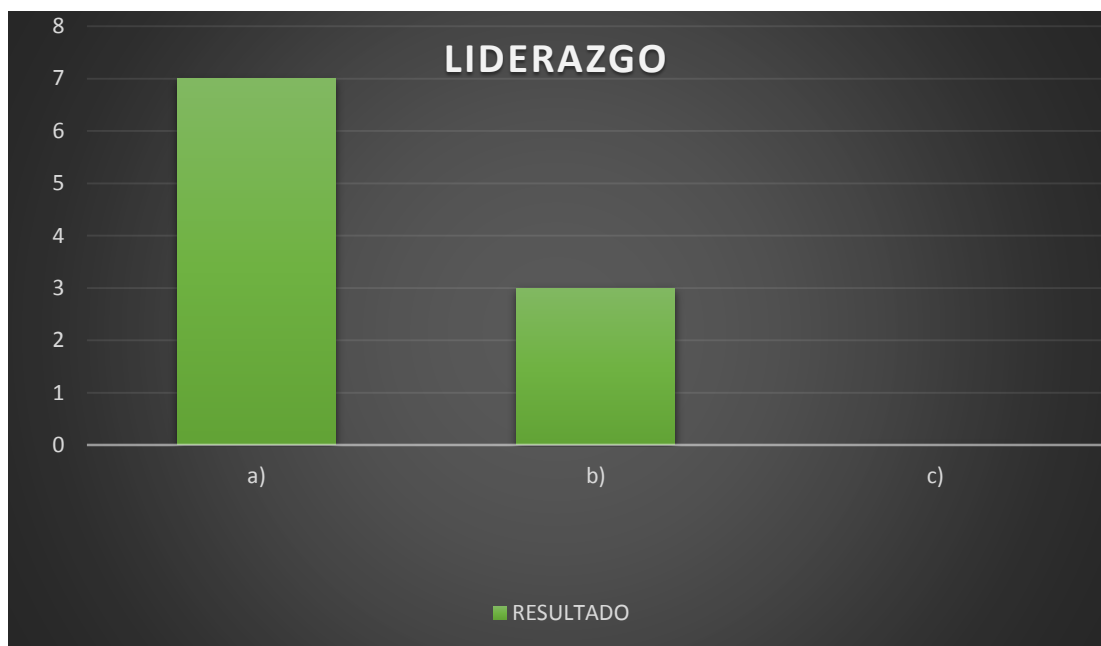
**ANÁLISIS:** Se puede comprender que hay un buen liderazgo dentro de la empresa, solo habría que trabajar con unos cuantos para mejorar su actitud y compromiso con el personal.

2- ¿Cómo consideras el trato hacia tu persona dentro de la empresa con la persona a cargo?

a) Bueno

b) Malo

c) Excelente



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde 7 son bien tratados y solo 3 de ellos no les gusta como los tratan.

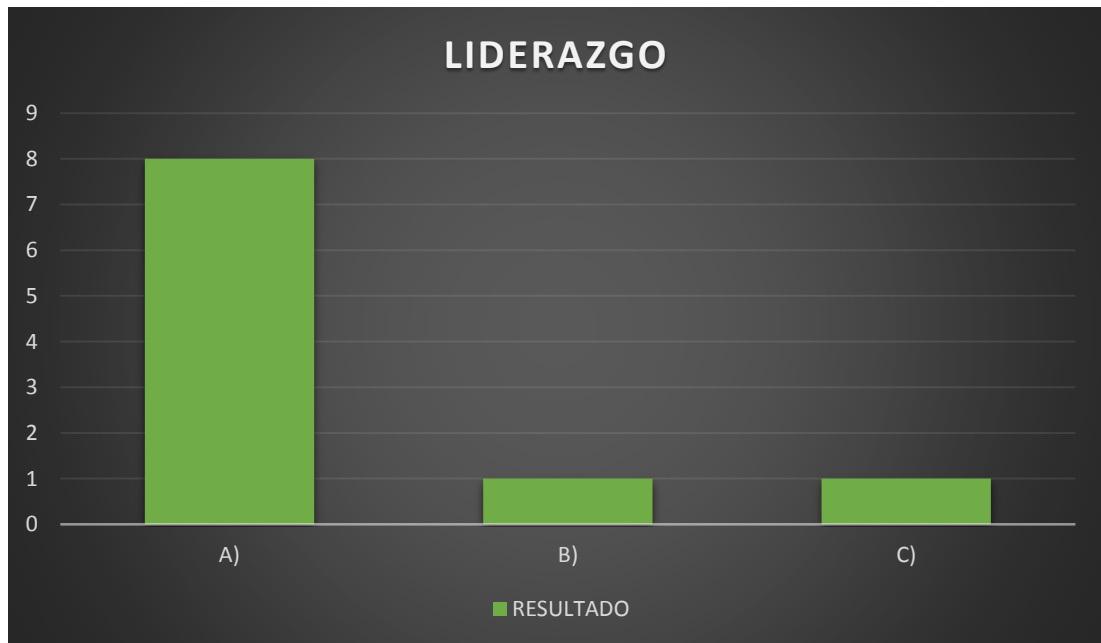
**ANÁLISIS:** Favorece este resultado ya que la mayoría de los líderes tratan bien al personal y se sienten a gusto y el resto habría que platicar con ellos y ver qué cosas les desagradan.

3- ¿Cómo consideras el liderazgo dentro de la empresa?

a) Bueno

b) Malo

c) Excelente



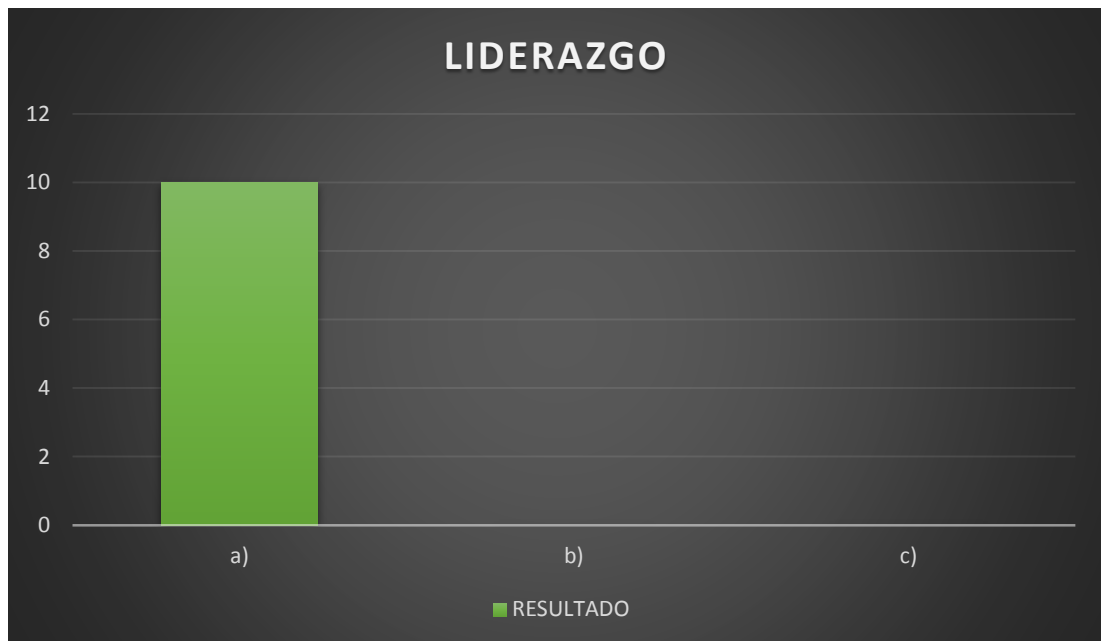
**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados, donde se dice que 8 de ellos consideran que hay un buen liderazgo dentro de ella y solo 2 de ellos no les parece la manera de trabajar de su jefe.

**ANÁLISIS:** Se podría trabajar más con los gerentes para modificar el comportamiento y trato al personal, que los empleados se sientan satisfechos con su líder a cargo.

4- ¿Las instrucciones que te dan para realizar tu trabajo son claras y precisas?

a) Si

b) No



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde todos dijeron que se encuentran satisfechos con las indicaciones que se les asignan.

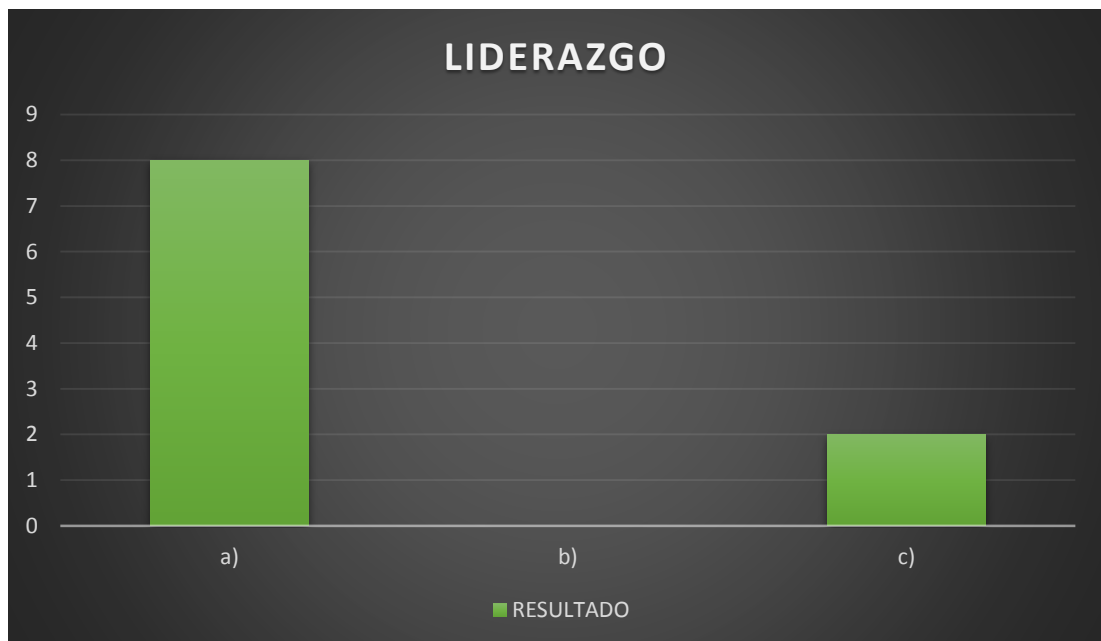
**ANÁLISIS:** Excelente logro para los líderes ya que esto nos dice que están dando buenos mandos al personal y de la manera correcta sin salirse de los procesos.

5- ¿Cómo consideras el ambiente laboral dentro de la empresa?

a) Bueno

b) Malo

c) Excelente



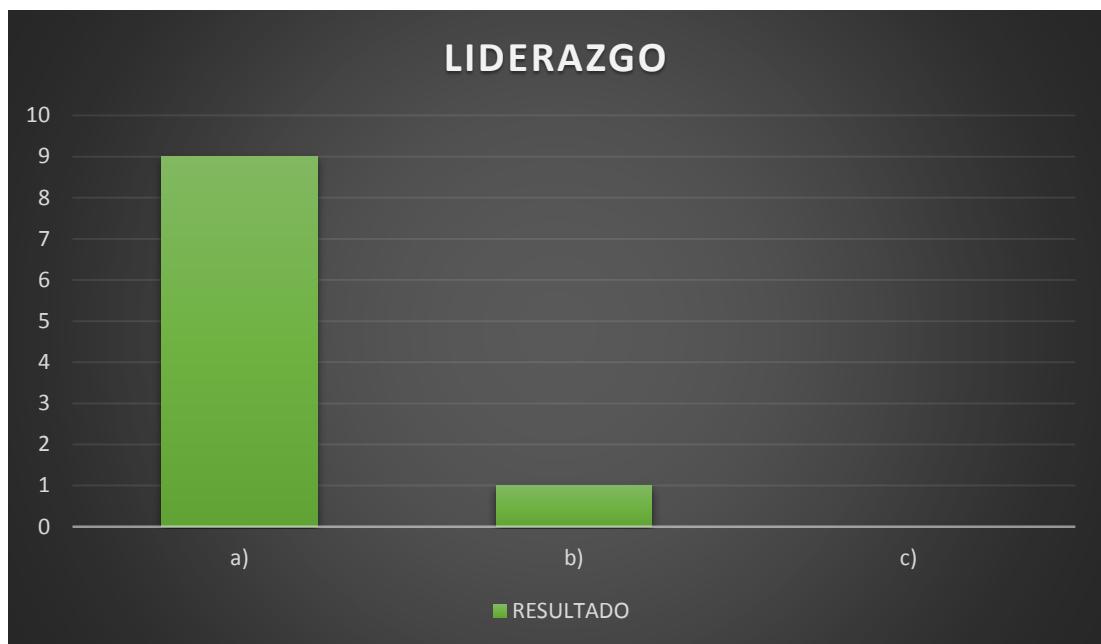
**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados don de 8 de ellos se sienten a gusto trabajando mientras 2 de ellos se encuentran muy satisfechos con ello.

**ANÁLISIS:** Se podría trabajar más con la persona a cargo y las personas que laboran dentro de ella para hacer un ambiente de trabajo sano, más llevadero donde los empleados convivan con todos los departamento sin distinción alguna.

6- ¿Dentro de la empresa existe un buen trabajo en equipo entre jefe y subordinado?

a) Si

b) No



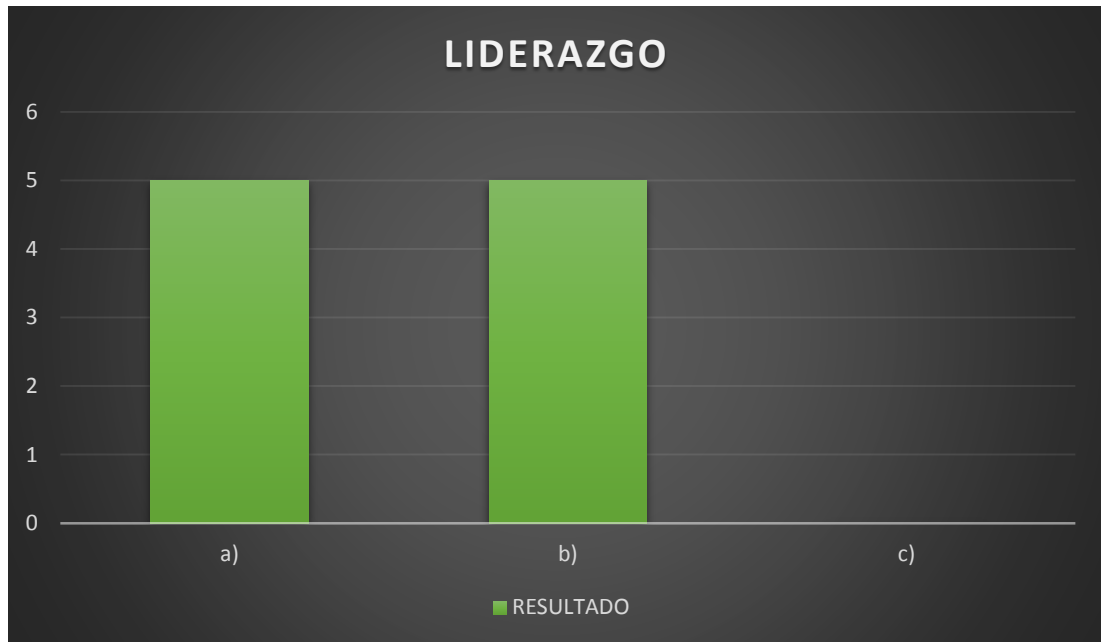
**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde 9 de ellos consideran que hay un buen compañerismo y trabajan de manera conjunta y solo 1 dijo que no.

**ANÁLISIS:** Esto demuestra que se puede lograr y superar retos juntos, con la colaboración de cada miembro de la empresa y aportando cada uno su mayor esfuerzo.

7- ¿Tu jefe se da el tiempo para involucrarse contigo y conocer más de tu persona?

a) Si

b) No



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde la mitad dijo que su jefe si se involucra y la otra mitad dijo que su jefe no se involucra en conocerlos más.

**ANÁLISIS:** Se pueden aplicar estrategias para que las personas encargadas demuestren interés en su personal y toda la plantilla se sienta a gusto trabajando para Coppel y se logren los resultados deseados en un ambiente sano.

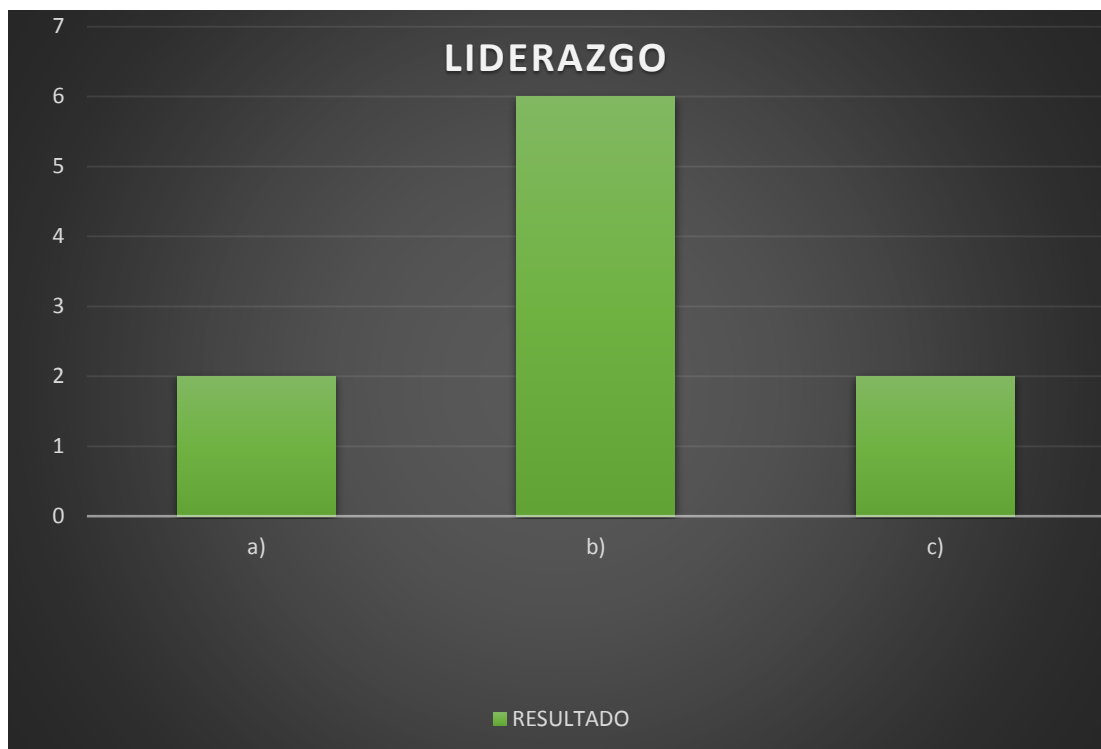


8- ¿Tu opinión es tomada en cuenta para resolver un problema de productividad y mejorar los resultados?

a) Nunca

b) A veces

c) Siempre

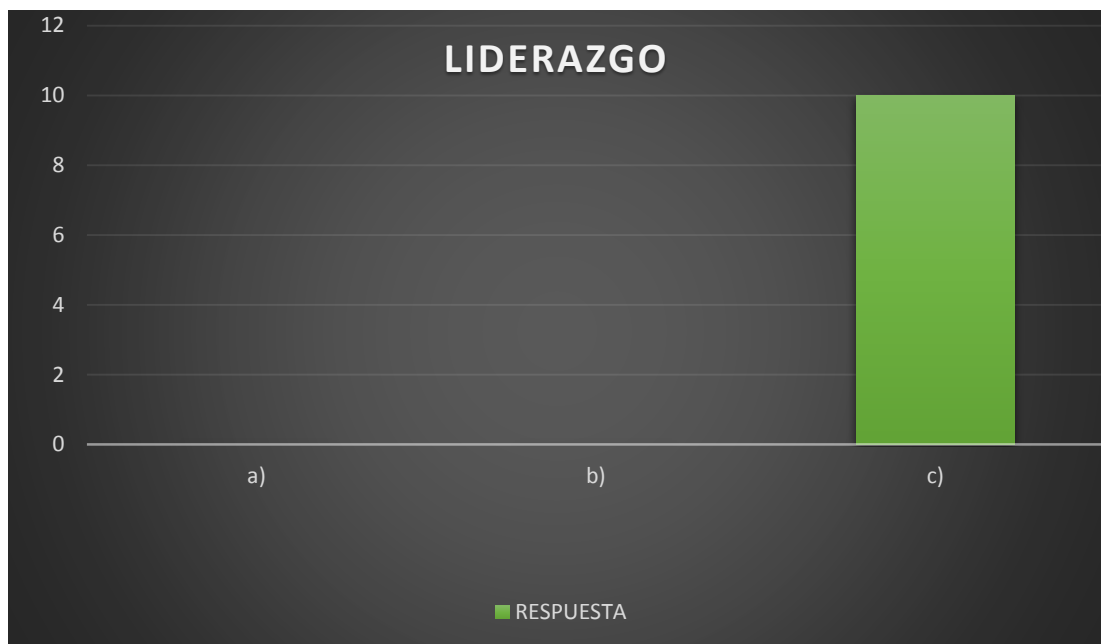


**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 colaboradores donde 6 de ellos solo algunas veces su opinión es tomada en cuenta, 2 de ellos dicen que nunca y los otros 2 dicen que siempre se les toma en cuenta.

**ANÁLISIS:** Se podrían buscar alternativas junto al personal para saber cómo consideran ellos lo que se está haciendo mal y que un líder no lo esté detectando, con ello poder mejorar y trabajar más con los que nunca se les toma en cuenta y conocer su punto de vista.

9- ¿Cómo te gustaría que fuera tu jefe?

- a) Enojón y creído      b) Tímido y débil  
c) Responsable y comprometido



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 trabajadores donde todos dicen que debería tener un líder responsable y comprometido.

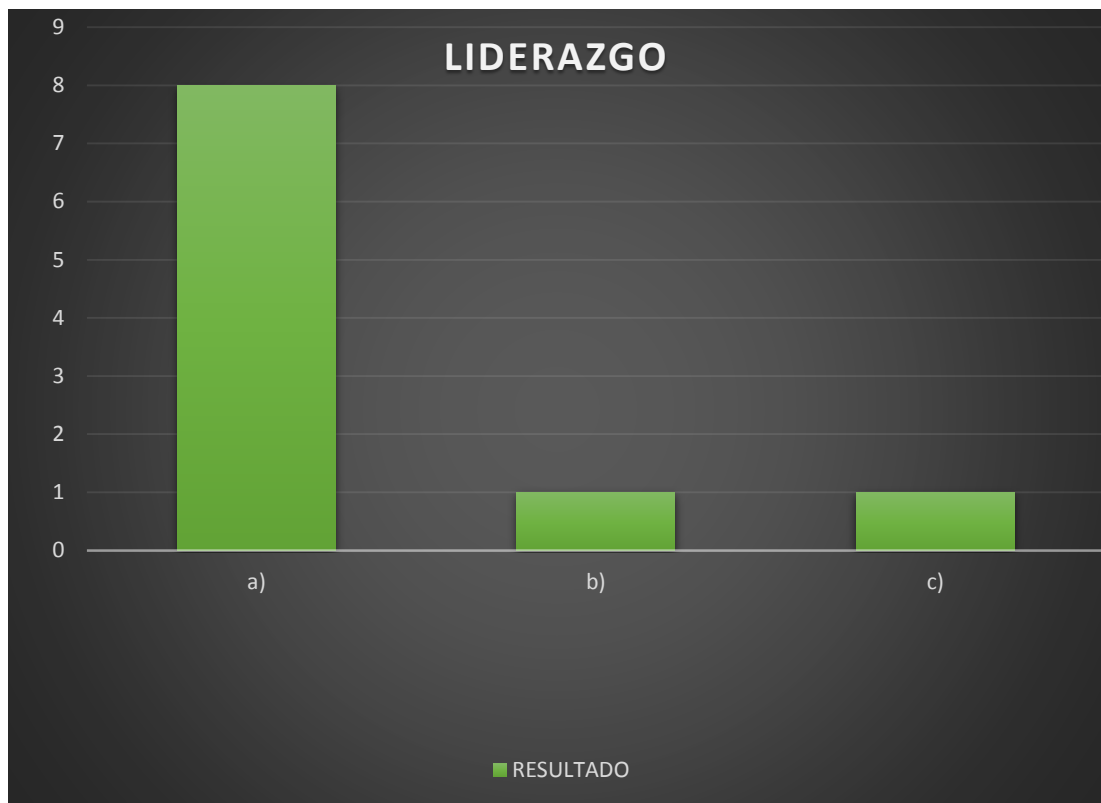
**ANÁLISIS:** Podríamos empezar por capacitar a los nuevos gerentes que entren a la empresa explicando la manera de cómo trabajar y cómo tratar a la gente sin que ellos se sientan presionados.

10- ¿Cómo consideras tu relación laboral con tu jefe?

a) Bueno

b) Malo

c) Excelente



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde 8 de ellos tienen buena relación y 1 de ellos dijo que es mala, el último dijo tener excelente relación con su jefe.

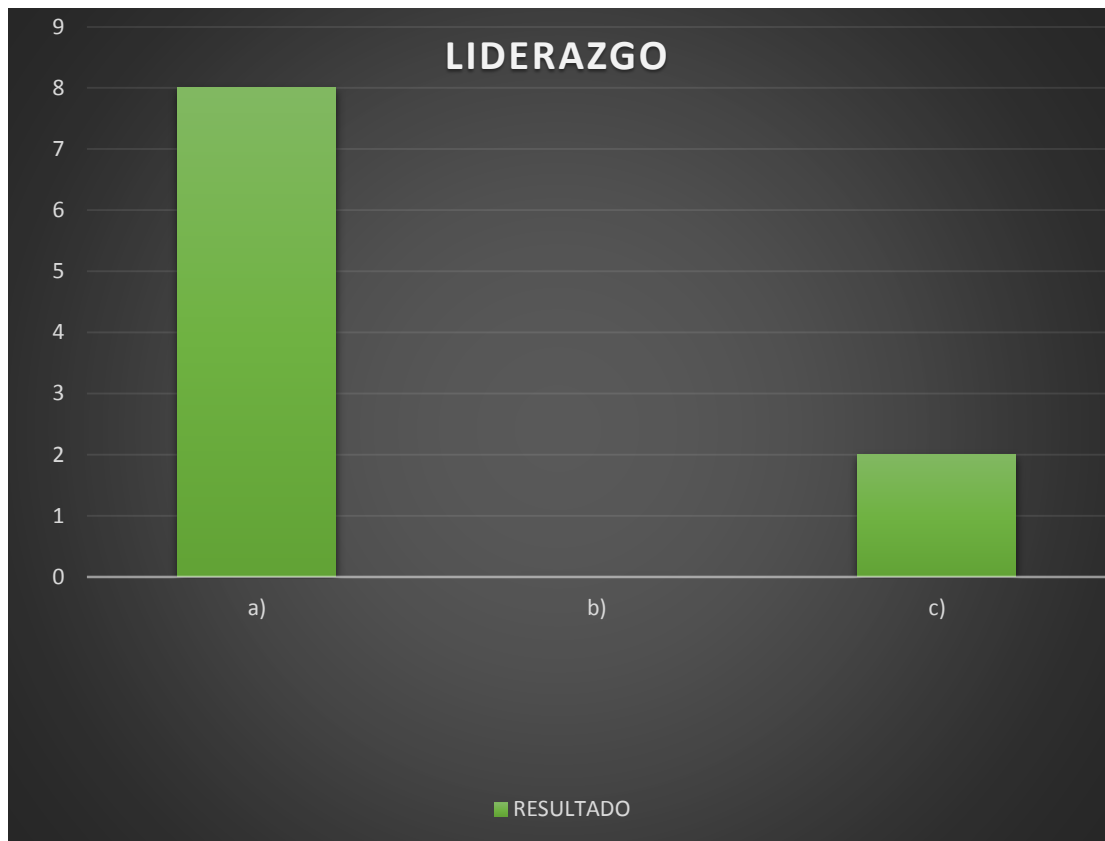
**ANÁLISIS:** Podríamos trabajar más con los encargados de cada área para que se tomen el tiempo necesario para apoyar a su personal en las actividades que necesitan aprender y la manera de cómo llevarlas a cabo.

11- ¿La actitud de tu jefe es?

a) Buena

b) Mala

c) Excelente



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados, 8 de ellos su jefe tiene una buena actitud y 2 dijeron se encuentran muy satisfechos con su líder a cargo.

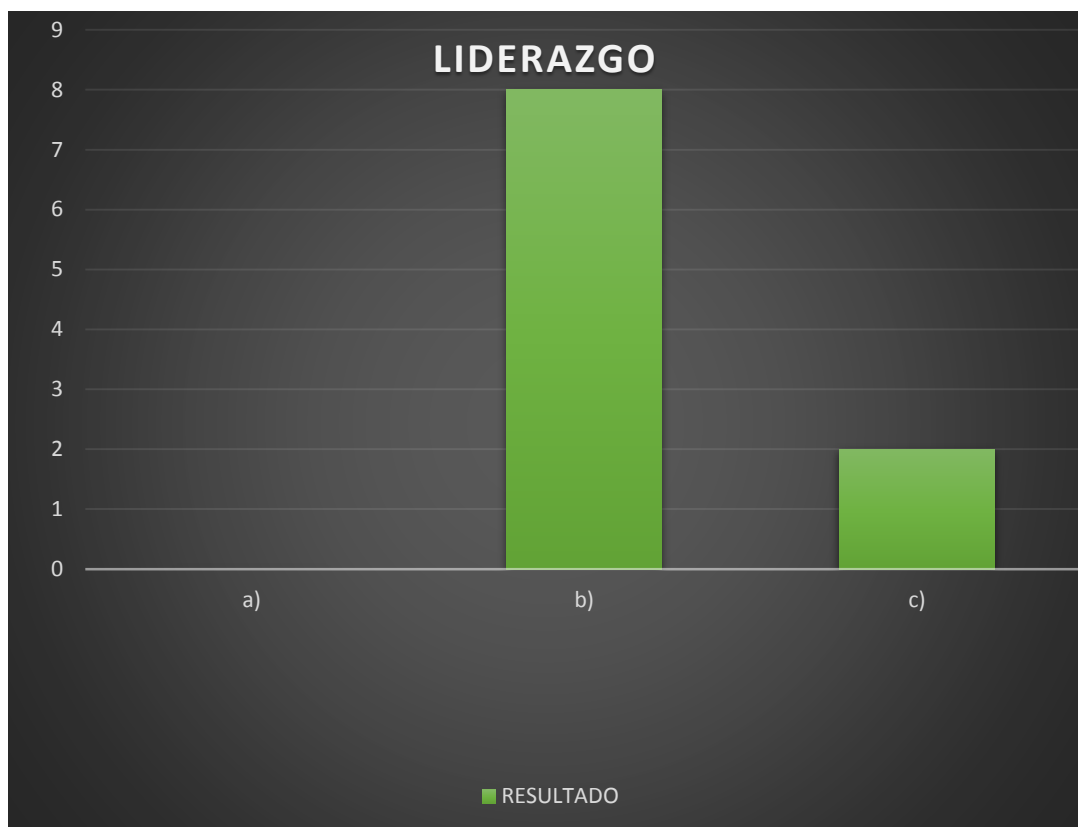
**ANÁLISIS:** Podríamos mejorar cambiando la actitud de nuestros líderes para que el personal siga el ejemplo y tengamos más gente satisfecha con ganas de superar nuevos retos.

12- ¿Tu jefe es capaz de reconocer sus errores cuando algo sale mal?

a) Nunca

b) A veces

c) Siempre



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde 8 de ellos su jefe reconoce sus errores y 2 de ellos tienen un buen líder.

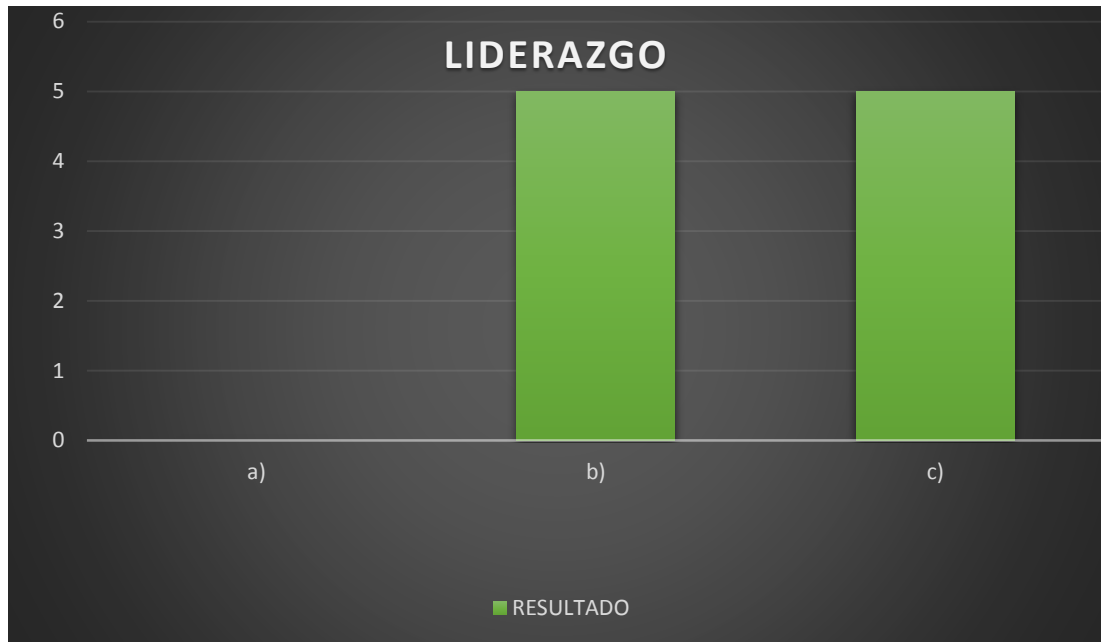
**ANÁLISIS:** Se tendrían que mejorar la visión de jefe a donde se quiere llegar y que se quiere lograr teniendo objetivos metas, y con ello lograríamos que todo el personal esté dispuesto a reconocer sus propios errores ante los demás.

13- ¿Tu jefe cumple con sus responsabilidades y obligaciones en tiempo y forma?

a) Nunca

b) A veces

c) Siempre



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde la mitad dice que solo algunas veces su jefe cumple y la otra mitad dice que este siempre las cumple.

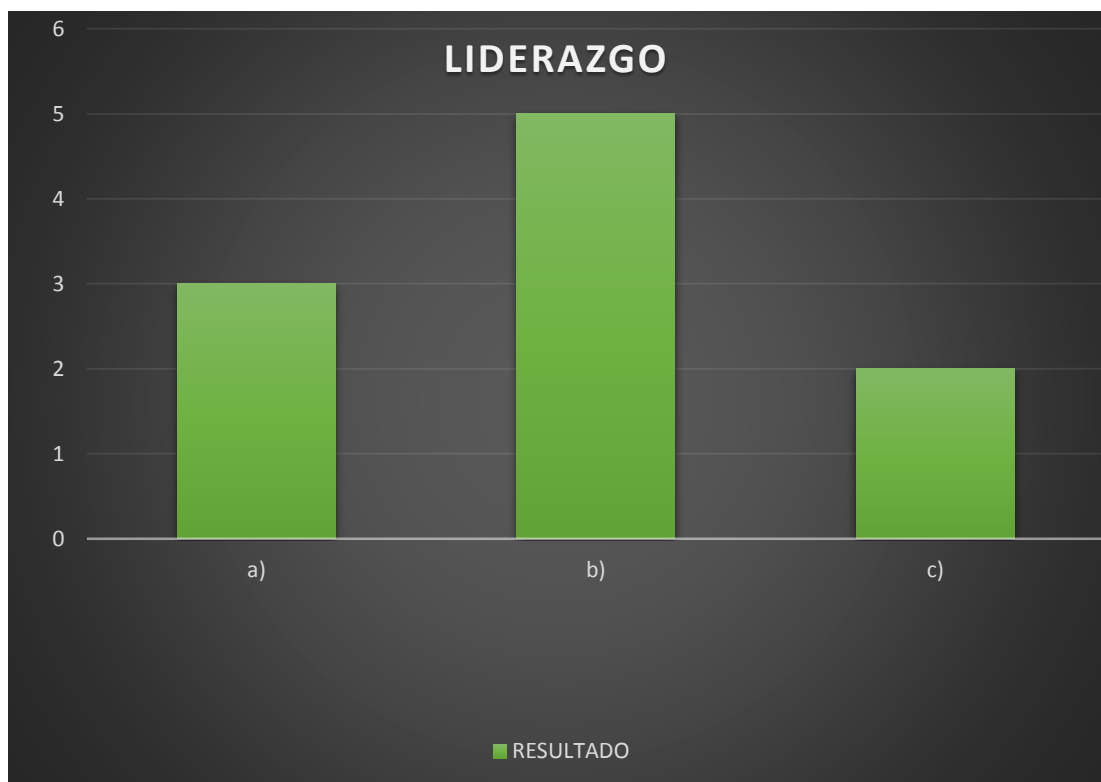
**ANÁLISIS:** Esto nos favorece ya que los que si cumplen podrían ser el espejo a seguir de la otra mitad que no cumple, para tener buenos líderes que sean responsables y capaces de resolver los problemas en el momento adecuado.

14- ¿Tu jefe te inspira confianza para contarle tus problemas internos y externos?

a) Nunca

b) A veces

c) Siempre



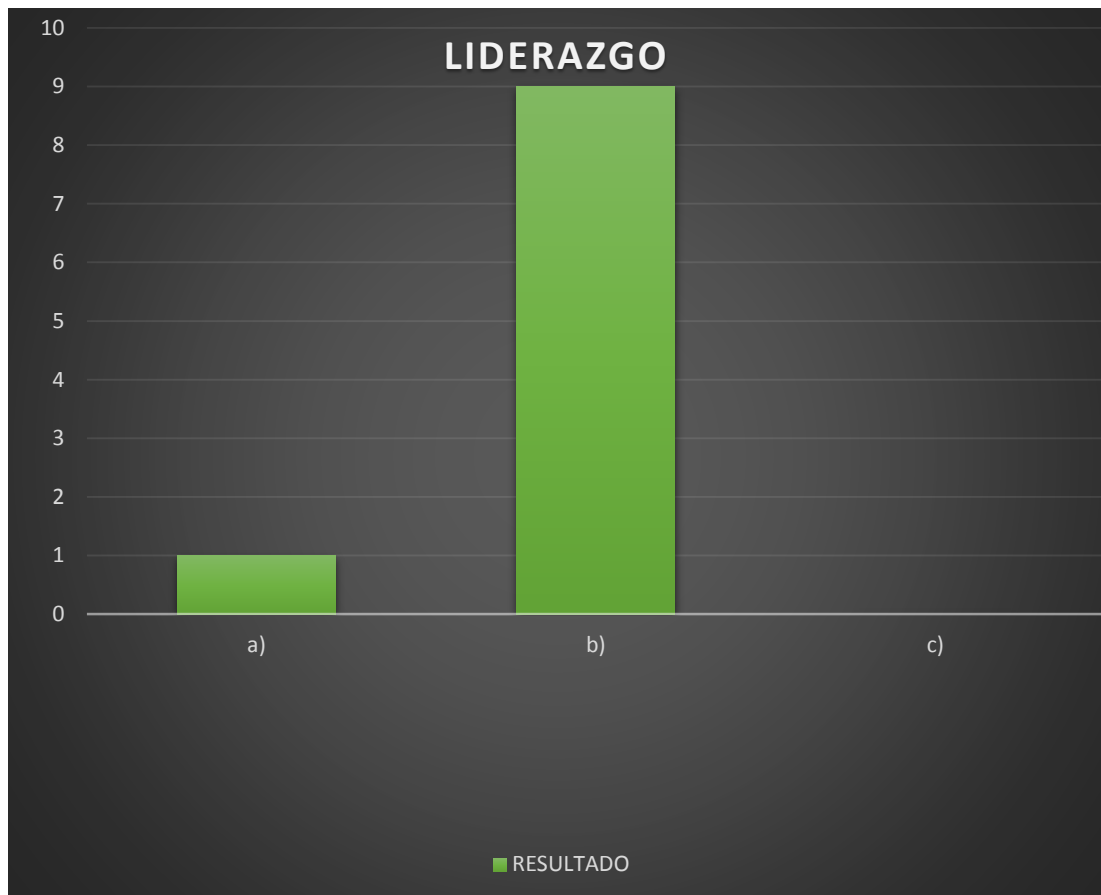
**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados 5 de ellos le tienen poca confianza a su jefe y 3 de ellas no confían en él, las otras 2 hablan con toda confianza con su líder.

**ANÁLISIS:** Se podría mejorar trabajando con los empleados que es lo que no les da la confianza de hablar con su jefe acerca de sus problemas y necesidades tanto internas como externas ya que un buen líder siempre debe tener una solución a cada problema.

15- ¿Consideras que un líder nace o se hace?

a) Nace

b) Se hace



**DESCRIPCIÓN:** Se encuestaron a 10 empleados donde 9 de ellos opinan que un líder nace y solo 1 dice que se hace.

**ANÁLISIS:** Podemos comprender que todos tienen mente de tener liderazgo y ser buenos en ello teniendo en cuenta todos los retos a los que nos enfrentamos.



## SUGERENCIAS Y PROPUESTAS

En el liderazgo se debe tomar en cuenta lo que el personal piensa y siente acerca de su líder, la manera en que ellos lo ven y como les gustaría que este fuera, para ello debemos de tomar en cuenta a los mandos superiores y jefes inmediatos de cada departamento para erradicar el problema de raíz, haciendo líderes de calidad que se interesen por su personal y por el resultado de la empresa, se podría dar capacitación a los nuevos líderes que ingresan como los que ya llevan tiempo dentro de la empresa para recordarles la importancia de tener un buen liderazgo con el personal para ello debemos dar cursos seguidos acerca del liderazgo, equipo de trabajo, trato con el personal, como mejorar la actitud entre otros más que podemos irlos desarrollando y analizando para empleados de calidad que se interesen por el bienestar de la empresa y logren sus metas y objetivos de la mejor manera contentos y satisfechos.

Para llevar a cabo cada curso debemos tomar en cuenta los horarios de trabajo, en este caso se podría entrar una hora antes de la apertura de la tienda para tomar estas capacitaciones y empezar el día con una actitud positiva, también podríamos tomar los cursos en la universidad Coppel ya que de esta manera seguiríamos viendo nuevas estrategias para mejorar el negocio y hacer que el personal a cargo siempre trabaje de manera positiva, también antes de iniciar el día podríamos hacer rol-pley con nuestros empleados fortaleciendo los lazos de confianza donde platiemos con ellos acerca de las cosas que les gustaría mejorar

y como lograríamos esto. También es importante ayudarlos en los problemas que se les presenten dentro y fuera de la tienda para mejorar su rendimiento y ver si hay algo que le esté afectando por ello no da los resultados deseados, podríamos tomarnos 10 minutos para entablar una conversación donde se les pregunte sobre su vida personal y poder ayudarlos.

El beneficiado en este caso debe ser el empleado que ellos vean que la empresa se preocupa por ellos que quiere lo mejor para ellos, que siempre el vea que se está haciendo algo nuevo para,

mejorar el problema, si ellos no se sienten a gusto con su jefe a cargo se les pueden dar 2 alternativas, cambiarse de área o de centro de trabajo la intención es buscar que el empleado se encuentre satisfecho en su lugar de trabajo y que esté dispuesto a trabajar con su líder y sus compañeros de trabajo que juntos hagan un solo equipo y logren un buen resultado. También desde un principio debemos capacitar al personal de nuevo ingreso explicarles la manera de trabajar y dejarles en claro sus responsabilidades y obligaciones y cuáles serán sus funciones dentro de la empresa y desde ese momento demostrarles la mejor actitud como líder y no como jefe, para que entren en un ambiente de confianza. Como líder siempre debemos ser el ejemplo a seguir hasta en los más mínimos detalles por ello desde principio a fin nuestra actitud siempre debe ser la mejor y transmitirla a nuestro equipo de trabajo para que ellos vean que tienen un buen líder a cargo.

## CONCLUSION

Los resultados que se esperaban fueron más negativos que positivos ya que la mayoría del personal que trabaja en la empresa Coppel no está muy a gusto con la persona que está a su cargo ya que normalmente actúa más como jefe y no como líder, en la mayoría de los casos hay jefes que aún no hacen conciencia de la importancia del personal y la manera de cómo tratarlos para mejorar sus resultados.

En si los resultados pensé que iban a ser negativos ya que hace falta un poco más de capacitación hacia los gerentes para saber cómo tratar al personal, mejor manera para tratarlos y comprenderlos, tener una visión más amplia de cómo ser un buen líder, como ayudar al equipo a salir adelante, tratar de involucrarse más con ellos.

Se lograron identificar los malos y los buenos líderes a través de una encuesta que se le hizo al personal para saber cómo eran sus jefes, por ello podemos decir que tendríamos que hacer una adecuada selección al momento de contratar más gerentes para saber su visión a futuro y ponerlos a prueba para conocerlos más a fondo, en estos casos se pueden aplicar distintas estrategias para lograr tener buenos líderes como cursos, platicas, conferencias etc. Que ellos sean capaces de reconocer cuando las cosas se están haciendo mal y logren formar equipos de trabajo con un alto potencial de satisfacción y compromiso con la empresa.

En algunos casos el mal liderazgo se da por la experiencia que ellos como jefes han tenido a lo largo de su carrera laboral y quizá no los trataron bien y traen una mentalidad de que tratando mal a la gente o exigiendo demás siempre serán los mejores por

ello debemos investigar muy bien a la persona que se va a contratar y cambiar su mentalidad que está ahí para ayudar al equipo y sacarlo adelante con actitud positiva aun en las altas y las bajas que se presenten.

Se logró hacer una encuesta a 10 empleados, donde pudimos analizar que la empresa tiene malos y buenos líderes únicamente que falta un poco más de compromiso y supervisión hacia ellos para saber realmente lo que está bien y lo que está mal para corregirlo, ya que muchas veces los empleados nunca se quejaron por miedo a ser despedidos o tener represalias contra ellos, no está demás que de vez en cuando el jefe máxima autoridad se dé una vuelta por las tienda para supervisar que todo esté bajo control y con ello lograr tener un buen control dentro de la organización y ver que todo el personal este satisfecho con las personas a su cargo.

Se logró identificar lo que más les molesta a los empleados ya que se considera que el ambiente laboral dentro de la empresa no es muy bueno tendríamos que trabajar más con el gerente y con los colaboradores para ver en que están en desacuerdo y solucionarlo para que es ambiente mejore y se logren los resultados esperados, con esta encuesta se pretendía saber cómo se sienten los colaboradores dentro de la empresa y como es su jefe se pudo analizar que la mayoría de ellos les hace falta mucho liderazgo para llegar a ser mejores líderes, se comprende la importancia que tiene tener personal bien capacitado que sea capaz de sacar su equipo de trabajo adelante, de esta manera se puede saber todo lo malo y lo bueno que ocurre dentro de la empresa y así poder buscar soluciones y alternativas para mejorar nuestro liderazgo.

## Bibliografía

- <https://www.munal.com.mx/intranet-coppel/>
- <http://liderazgo-empresarial-ahora.blogspot.com/2012/05/definicion-de-lider-origen-y-definicion.html>
- [http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia\\_liderazgo.pdf](http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf)
- Publicado en: [Liderazgo y gestión](#), Licencia: [CC Attribution-ShareAlike License](#)
- <https://es.slideshare.net/antawa/historia-del-liderazgo>
- <http://admitec0305.blogspot.com/2012/09/teorias-conductuales-del-liderazgo.html>
- <https://rioja.wordpress.com/2008/08/04/etimologia-de-la-palabra-lider/>
- <http://liderazgoautentico.blogspot.com/2008/02/historia-del-liderazgo.html>
- <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>
- <https://economyatic.com/liderazgo/>
- <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes>
- <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- <https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/07/cualidades-buen-lider.html>
- [https://www.elespanol.com/como/buen-lider-caracteristicas-cualidades/408959897\\_0.html](https://www.elespanol.com/como/buen-lider-caracteristicas-cualidades/408959897_0.html)
- <http://elempleado.mx/management-mrkt/como-se-forma-buen-lider>
- <https://life.pe/beneficios-buen-liderazgo-empresarial/>
- <http://www.feelquality.es/10-ventajas-buen-lider/>
- <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-15-maneras-de-identificar-a-un-mal-lider/>
- <https://amazonia-teamfactory.com/blog/10-estilos-liderazgo-organizacional/>



Maria Eugenia Martinez Rodriguez  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Doris Borrero  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

OMAR  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Blanquita  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Adal Jimenez  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Erick Serratos.  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Damaris  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Gabriel  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Jenny  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

Ricardo  
Encuesta con relación a tu área de trabajo y la forma de trabajar de tu líder o jefe.

- 1- ¿Cómo actúa la persona a cargo del centro (Coppel), dentro de ella)?
  - a) Líder
  - b) Jefe
- 2- ¿Cómo consideras el trato hacia tu persona dentro de la empresa con la persona a cargo?
  - a) Bueno
  - b) Malo
  - c) Excelente
- 3- ¿Cómo consideras el liderazgo dentro de la empresa?
  - a) Bueno
  - b) Malo
  - c) Excelente
- 4- ¿Las instrucciones que te dan para realizar tu trabajo son claras y precisas?
  - a) Si
  - b) No
- 5- ¿Cómo consideras el ambiente laboral dentro de la empresa?
  - a) Bueno
  - b) Malo
  - c) Excelente
- 6- ¿Dentro de la empresa existe un buen trabajo?



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1-	a	b	a	b	a	b	b	a	a	a	6-a	4-b
2-	a	a	a	a	c	a	a	a	c	c	7-a	3-b
3-	a	b	a	a	c	a	a	a	a	a	8-a	1-b 1-c
4-	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	10-a	
5-	a	a	a	a	c	a	a	a	a	c	8-a	2-c
6-	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	9-a	1-b
7-	a	b	b	b	a	b	b	a	a	a	5-a	5-b
8-	<del>b</del>	a	b	a	b	b	b	c	b	c	2-a	6-b 2-c
9-	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	10-c	
10-	a	a	a	b	a	a	a	a	a	c	7-a	1-b 1-c
11-	a	a	a	a	c	a	a	a	c	a	8-a	2-c
12-	b	b	b	b	c	b	b	c	b	b	8-b	2-c
13-	c	b	b	b	c	b	c	c	c	b	5-b	5-c
14-	b	a	b	a	b	a	c	c	b	b	3-a	5-b 2-c
15-	b	b	a	b	b	b	b	b	b	b	7-a	9-b

Resultados de encuesta  
aplicada (12-06-2020).