Sustento del uso justo de Materiales Protegidos

derechos de autor para fines educativos

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechosde autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estríctamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestion, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S,Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Capítulo 9

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
JAMES C. HUNTER

El arte de estudiar liderazgo que nunca lleve como meta el ser famoso, destacado, exitoso, etcétera. Que su fin sea servir a las personas y a la comunidad.
BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES

Mahatma Gandhi

Líder nacionalista indio. Nació en 1869 y murió en 1948. Estudió derecho en Londres. Volvió a la India en 1891. Luego de la Primera Guerra Mundial inició su movimiento de resistencia pasiva. Gandhi acuñó el término *satyagraha* ("abrazo de la verdad", en sánscrito) para darle nombre a su lucha, la cual consistía en campañas de desobediencia civil o de no cooperación, en las que demostró su liderazgo, pues movió a miles de personas a seguirlo, a pesar de las agresiones físicas que sufrían por parte de la policía británica. En esa lucha logró unir a los diferentes credos y clases para enfrentar con la no violencia al intervencionismo extranjero.

Liderazgo

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Conocer las principales teorías y corrientes del liderazgo e identificar sus habilidades y fortalezas como líder para desarrollarlas.

Introducción

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, con frecuencia se inhibe. Entre estos inhibidores sobresalen fundamentalmente los temores, las dudas y las preocupaciones. Este texto le ayudará a descubrir, desarrollar sus aptitudes y actitudes de liderazgo y eliminar los inhibidores del liderazgo.

Todos estamos implicados en relaciones de liderazgo, ya sea porque somos líderes, porque tenemos líderes, o vivimos ambas situaciones. La mayoría de las cosas en la vida se realizan en un contexto de liderazgo, donde el representante o responsable es un guía a seguir e inspira respeto. Estos líderes se desarrollan en diferentes contextos: una organización, empresa, institución o la propia familia, como ejemplos tenemos:

- Nuestros padres.
- El deporte.
- La Iglesia.
- La empresa.
- La escuela.

El liderazgo es una condición humana universal. Y además es un tema apremiante en el contexto actual en el que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen. Así, en la actualidad se presentan los siguientes problemas:

a) *Crisis de autoridad.* Ahora se debe ganar la obediencia a través de la habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.
b) *Interés creciente por la comunicación.* Hoy se le analiza, investiga y prueba en todas sus formas y dimensiones.
c) *Situaciones de liderazgo.* Se debe aprender a ser líder y además a respetar a los líderes.
d) *Paradoja del subdesarrollo científico y tecnológico.* Esto ocasiona cambios sociales en los países latinoamericanos.
e) *Cambios vertiginosos en lo social, económico, político y social.* Por ello, se requiere contar con líderes abiertos, creativos, innovadores y visionarios.
f) *Tiempos de globalización.* La apertura de las fronteras en los procesos de comercialización impacta a las culturas como esquemas de vida.
g) *Multiculturalismo.*
h) *Era del conocimiento.*

Liderazgo, habilidad que demanda toda sociedad de sus dirigentes

La revista *Expansión* realizó una investigación acerca de lo que demandan los empresarios, y la respuesta fue que el liderazgo, la honradez y la firmeza son las cualidades que debe tener el próximo presidente, según cuatro de cada cinco empresarios y líderes de negocios.[1] Lo anterior refleja que el liderazgo es una necesidad apremiante en cualquier organización, así como una habilidad mínima indispensable que debe poseer todo directivo, y la cual se puede desarrollar. Este capítulo le ayudará a **descubrir sus habilidades como líder**.

Liderazgo y dirección

La dirección es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. Paul Hersey (1998), al citar a Jorge Terry, afirma que "el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo".

---

[1] Sondeo a los empresarios. De acuerdo con la mayoría de los participantes en el sondeo (79%), las características mínimas que debería reunir el próximo presidente de México son "liderazgo, honradez y firmeza". "Disciplina, voluntad y autoridad" obtuvo 11% de las preferencias de los consultados, y "austeridad, honestidad y valentía", 9%.

- Es el don de guiar y dirigir.
- Es el arte de guiar a los demás.
- Es la influencia personal ejercida en una situación.

La palabra *dirección* es de origen latino, cuya raíz *regere*, *rectum*, *dirigere*, *directum*, significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra *Leader*, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

Implicaciones del liderazgo

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Por ello, en este capítulo se aborda el liderazgo principalmente desde el punto de vista administrativo y organizacional.

Estilos de liderazgo o mando

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir.

Dirigente autocrático

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas —si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones— y él tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión.
- Resistencia.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Antipatía hacia el jefe.

Dirigente democrático

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Así se da un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo.
- Mayor calidad y cantidad de producción.
- Alta moral del grupo.
- Satisfacción de las necesidades.

Dirigente *laissez-faire*

El término francés *laissez-faire* puede traducirse como "dejar hacer", o más rudamente, como "no metas la mano". Los dirigentes *laissez-faire* son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación.
- Poco uso de poder.
- Posible desorganización.

TABLA 9.1 Análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de mando o liderazgo

Autocrático	Democrático	*Laissez-faire*
El líder determina toda la norma política.	Toda norma política es asunto de discusión y de decisión del grupo, que el líder anima y asiste.	Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder.
La autoridad dicta de uno en uno los pasos y las técnicas de la actividad.	Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo; el líder sugiere dos o más procedimientos o alternativas a escoger.	El líder proporciona los medios y la información sólo cuando se le pide; fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
Por lo general, el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.	Los miembros son libres de trabajar con quien deseen, y se deja al grupo la división de tareas.	El líder no participa en absoluto en la operación o realización del trabajo
El líder tiende a *personalizar* sus alabanzas o críticas al trabajo, permanece separado y no participa activamente con el grupo, excepto en las demostraciones.	Es objetivo al alabar o criticar. Se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.	Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes. A menos que se le pida, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

Fuente: Adaptación del texto *Administración*, Javier Benavides Pañeda, 1999.

TABLA 9.2 Reacciones del equipo de trabajo con los estilos de mando

Autocrático	Democrático	*Laissez-faire*
Acciones de dependencia hacia el líder.	Acciones centradas en el grupo, su tarea o los miembros.	Surgimiento de otro líder o confusión.
Descontento.	Críticas y discusiones encaminadas al mejoramiento de la tarea.	Descontento con el líder que no dirige.
Agresión entre el grupo y contra el líder.	Gusto por las tareas que se emprenden.	Ignorar las pocas sugerencias o comentarios del líder.
Bromas sarcásticas.	Acercamiento y agrado con el líder y los compañeros.	Poco interés en la tarea; tendencia a desviar la atención en otros temas y bromas.
Ambiente tenso del grupo.	Ambiente del grupo casi sin tensión, con la necesaria para realizar la tarea.	Ambiente de poco interés en la tarea.

Fuente: Adaptación del texto *Administración*, Javier Benavides Pañeda, 1999.

Funciones del líder

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. En el primer capítulo se describió la diferencia entre líder y administrador. En este caso describiremos las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

1. *Comunicar*: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.
2. *Organizar*: El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. *Integrar*: Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. *Dirigir*: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. *Controlar*: El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. *Motivar*: Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos *resortes*, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.

7. *Delegar*: El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. *Conciliar*: El líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Papel del poder y la autoridad en el desempeño del líder

El poder y la autoridad son dos elementos que el líder debe saber manejar y utilizar con el sentido lógico que exige la administración del talento humano. Son aspectos que se dan en toda relación humana en la que intervienen dos o más personas. Autoridad y poder pueden definirse como sigue:

Autoridad: Del latín *auctoritas*, viene del verbo *augere auctum*, que significa acrecentar, aumentar. La autoridad se concibe como la función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros. Se relaciona directamente con el servicio.
Poder: Del latín *posee*, que significa ser capaz, ser fuerte.

El uso actual ha hecho que la palabra *autoridad* signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social, que es su razón de ser. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Por su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder:

Poder de posición. El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido un cargo con cierto poder.
Poder personal. La persona ha llegado a ser líder desde abajo, es decir, es uno de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas o grupos manifiestan respecto de sus cualidades y objetivos de promoción social.

Clasificación del poder en las relaciones interpersonales

a) *Coerción*. Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se manda.
b) *Conexión*. Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder.
c) *Recompensa*. Una persona realiza por una retribución algo que no haría por una simple petición.
d) *Legitimidad*. Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.
e) *Información*. Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual depende el segundo.
f) *Negociación*. Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos.

g) *Experto*. Capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.
h) *Afecto*. Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla (Robbins, 1999).

Características del líder

La característica es una cualidad sobresaliente que sirve para distinguir a una persona de otra. Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado. Algunas de las características del líder son:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

En el siguiente apartado se presentan cinco estilos de liderazgo que tienen por objetivo que el directivo analice cuál es el suyo e identifique a su equipo de trabajo, las fortalezas y debilidades del mismo, así como la iniciativa de los integrantes del grupo y su capacidad de motivación tanto intrínseca como extrínseca. Es esencial que el directivo conozca e identifique el nivel de motivación y demostración de los empleados. Esto le dará elementos para determinar estrategias de cómo dirigir, coordinar, motivar y guiar a su elemento humano.

Estilos de liderazgo

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan 10 estilos de liderazgo. Coleman (2000) hace un análisis de seis estilos de liderazgo y cómo generan resultados, y afirma que el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; su teoría se opone a la de los teóricos del siglo XIX. Este estilo de liderazgo tiene sus ventajas, entre éstas tener una visión definida en la que los estándares de éxito son claros para todos, como también las recompensas. El líder impone conceptos pero permite a la gente que derive sus propias conclusiones. Le da a la gente la libertad de innovar, experimentar y calcular sus propios riesgos.

Entre sus desventajas encontramos que el estilo autoritario poderoso no funciona en todas las situaciones, porque si el líder trata de ser autoritario quizá llegue a ser arrogante, lo cual puede minar el espíritu igualitario de equipo efectivo. Sin embargo, Coleman menciona otros tres estilos de liderazgo: afiliativo, entrenador y configurador de pasos. Dichos estilos han sido poco abordados en los textos de liderazgo, pero tienen resultados positivos en las nuevas organizaciones y permiten que el líder sea flexible de acuerdo con el equipo de trabajo que guía o dirige. Así, el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus seguidores o equipo de trabajo.

Liderazgo estructurador

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad.

Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos a recibir este título.

Cuándo no usar un estilo estructurador

- Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidad para hacer la tarea.
- Cuando estén automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo.
- Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño.

Usos y abusos

- Mandar a alguien cuando no es necesario puede desperdiciar tiempo y energías.
- Los subordinados pueden experimentar resentimiento hacia la conducta estructuradora del líder y, por lo tanto, dejar de expresar sus ideas y su deseo de cooperación.

Liderazgo entrenador

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.

El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados

- Poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.
- Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.

El líder debe llevar a cabo las siguientes acciones para lograr este proceso de desarrollo:

- Fomentar un ambiente que propicie la retroalimentación.
- Ejercer una dirección activa para reforzar las acciones apropiadas.
- Explicar el cómo y cuándo de la tarea.
- Establecer estándares de desempeño realistas y que se tomen como un reto.
- Ayudar a la persona a alcanzar estos estándares.
- Reconocer y premiar el desempeño.
- Creer que los subordinados tienen potencialidades.
- Aprender a trabajar arduamente.
- Comprometerse tanto en el desarrollo de los subordinados como en el cumplimiento de la tarea (los deportes, las producción y las ventas son áreas propicias para desarrollar este estilo de liderazgo).

Cuándo no usar un estilo entrenador

Cuando los subordinados

- Están altamente calificados para desempeñar la tarea.
- Están motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades en la planeación y los resultados.
- Tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para un trabajo o una asignación específica.

Usos y abusos

- En virtud del tiempo y la estrategia, el empleo inapropiado de este estilo puede consumir grandes cantidades de tiempo y recursos.

- Es posible que surjan conductas entrenadoras inefectivas o inadecuadas cuando los líderes no toman en cuenta la interacción entre su estilo de liderazgo preferido y el demandado por la situación.

Liderazgo alentador

Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

Cuándo no usar un estilo alentador

- Cuando el desempeño no supera el estándar.
- Cuando los colaboradores carecen de conocimientos suficientes o experiencia para desempeñar satisfactoriamente una tarea sin que exista dirección.
- Cuando los colaboradores no demuestran deseo de ejercer la iniciativa en una tarea importante.
- Cuando los colaboradores no asumen responsabilidades por sus propias acciones.

Usos y abusos

- El mal uso de este estilo tiende a desperdiciar los recursos organizacionales y humanos.
- Cuando el líder no da la dirección adecuada, frecuentemente el resultado es falta de respeto y reducción del esfuerzo.
- La aplicación inadecuada o inefectiva del estilo alentador a menudo es resultado de que el líder falla al considerar la interacción entre su estilo preferido y el requerido por la situación.

Liderazgo delegador

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.

El estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- Establezcan sus propias metas para realizar sus tareas.
- Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados.
- El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores.

Se dice que pueden recibir una dirección delegadora los subordinados que

- Tengan todos los conocimientos, la experiencia o habilidad requerida para efectuar un trabajo sobresaliente.
- Deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica.
- Confíen en su habilidad para efectuar un trabajo.
- Estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos.

Cuándo no usar un estilo delegador

Cuando los colaboradores

- Son nuevos, no poseen experiencia o no están habilitados en una tarea especial.
- No están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo en particular.
- No se sienten a gusto o confiados en el desempeño de su tarea.

Usos y abusos

- Cuando los subordinados necesitan dirección o apoyo, pero éstos no se dan en la medida requerida, se produce frustración y fallas en todos sentidos.
- El estilo preferido del líder también puede contribuir al uso inapropiado o inefectivo del estilo delegador.

Liderazgo carismático

Según la *Gran Enciclopedia Castellana* (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:

- Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.
  - Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales.
  - Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.
  - Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.
  - Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados.
  - Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos.
  - Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como "aaah", "eeeh" o "tú sabes".
- Articular una meta alcanzable a través de:
  - Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

- La visión es un enunciado claro de adónde quieren ir y cómo van a llegar ahí.
- Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
- Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
- El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
- No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás la compartan.

- Comunicar expectativas de alto desempeño.
  - Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
  - Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
  - Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.

- Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante
  - El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
  - Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
  - Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
  - Son accesibles y escuchan genuinamente.
  - Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa.

Cuatro muletas del liderazgo

Según Thomas Cleary (2000), el cuerpo del liderazgo tiene cuatro muletas: la iluminación y la virtud, la palabra y la acción, la humanidad y la justicia, la etiqueta y la ley. La iluminación y la virtud son la raíz de la enseñanza, mientras que la humanidad y la justicia son las ramas de la enseñanza. Sin raíz es imposible mantenerse en pie; sin ramas es imposible estar completo.

Los sabios de la antigüedad notaron que los estudiantes no podían gobernarse a sí mismos, por ello erigieron comunidades dónde asentarlos y establecieron el liderazgo para dirigirlos. Así, el honor de la comunidad no es para el líder y la plenitud de las necesidades de la vida no es para los estudiantes; todo ello es el camino de la iluminación.

En consecuencia, un buen líder debe honrar, en primer lugar, la iluminación y la virtud, y ser cuidadoso en la palabra y en la acción. Para poder ser un estudiante, uno debe pensar primero en la bondad y en la justicia, y seguir la etiqueta y la ley.

Así, el liderazgo no puede mantenerse salvo para los estudiantes, y los estudiantes no pueden desarrollarse sin el liderazgo. El liderazgo y los estudiantes son como el cuerpo y los brazos, como la cabeza y los pies. Cuando lo grande y lo pequeño armonizan sin oposición, existen uno por el otro.

Personalidad de los líderes

La personalidad es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. La personalidad de cada líder es diferente; en ésta influyen factores propios de la

personalidad individual del área donde se desempeña y del equipo de trabajo. Gene Landrun (1995) describe los estilos de liderazgo de líderes innovadores y visionarios, y habla de trece estilos de liderazgo y de nueve personalidades de los líderes, según una investigación realizada en Estados Unidos.

En una investigación realizada de 1996 a 1999 con líderes de la pequeña empresa, se detectaron dos estilos de liderazgo predominantes y tres personalidades, las cuales se describen en seguida.

Personalidad del líder resuelto

Actúa con decisión, firmeza y seguridad, sin detenerse ante los peligros o dificultades; es decidido, valiente, audaz, atrevido e intrépido.

Las personas creadoras son independientes, autónomas y autodirigidas. Estos rasgos impulsan a las personalidades triunfadoras a esperar la excelencia de sus colaboradores y de ellas mismas. Los líderes exitosos manifiestan tales elementos.

Personalidad del líder persistente

Es insistente, perseverante, firme, permanente y constante. Lo que principalmente lo lleva al éxito.

Personalidad del líder arriesgado

Es aventurado, arriesgado y persistente. Su principal característica es ser arriesgado en la toma de decisiones, al emprender una empresa o al cambiar una estrategia.

TABLA 9.3 Personalidad del líder resuelto

Los emprendedores utilizan mejor el tiempo que cualquier otro grupo social.
Le dan un valor extraordinariamente alto al tiempo.
Evitan a quienes les hacen perder el tiempo, hablan de prisa y caminan apresuradamente.
Son notoriamente impacientes con los empleados letárgicos, e intolerantes con la tontería o la incompetencia en el trabajo.
Son arrogantes por su empeño en alcanzar la superioridad y la excelencia.
Su conducta impulsada y empeñosa les hace apresurarse en el trabajo, en el juego y en la vida.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

TABLA 9.4 Personalidad del líder persistente

La persistencia impulsa el potencial a la perfección.
Cree en lo que decía Edison: que la invención consiste en 99 por ciento de sudor y uno por ciento de inspiración.
Cree en que la prueba y el error son indispensables para tener el éxito
Nunca se desalienta ni se rinde.
Cada fracaso es un paso al éxito.
Es honesto consigo mismo y con sus subalternos.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

TABLA 9.5 Personalidad del líder arriesgado

Todo riesgo es una manera de tratar con lo incierto.
Las personas se sienten a gusto frente a lo incierto.
Tiene mucha confianza en sí mismo y muy alta autoestima.
Corre riesgos.
Tiene éxitos inminentes.
Es líder en su campo.
Ocupa puestos administrativos altos en la jerarquía administrativa.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

Liderazgo femenino

Actualmente la presencia de la mujer en puestos directivos es cada vez mayor. Día con día la mujer se prepara más para ello. Un ejemplo es que en la población estudiantil de la Universidad de Guadalajara la presencia femenina es de 60.5 por ciento. En el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas la presencia femenina en cada una de las carreras es la siguiente:

	2000-B	
Carreras	Hombres	Mujeres
Administración	697	932
Negocios internacionales	453	722
Mercadotecnia	423	663
Sistemas de información	264	322
Recursos humanos	75	295
Administración financiera y sistemas	169	254
Turismo	299	936
Economía	313	235
Contabilidad	2 204	3 290
Total por género	4 897	7 649
Totales	**12 546**	

Fuente: Tonatiuh Bravo Padilla, *Informe de actividades y rendición de cuentas a los universitarios*, 2000.

Esto implica que la mujer llegará a puestos directivos mejor preparada, con habilidades directivas y perfil de líder en su área. Hay diferentes estudios del papel de la mujer como líder, de los cuales podemos mencionar lo que señala Stephen Robbins (1996) en relación con el liderazgo de la mujer y el hombre. Las diferencias podrían estar tamizadas por la elección que hacen hombres y mujeres de una carrera, pues deciden con base en un conjunto de conductas ideales para una profesión.

Sin embargo, las mujeres adoptan estilos democráticos, estimulan más la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores.

Las mujeres han sido siempre líderes en organizaciones comunitarias y no gubernamentales. Su incursión en puestos directivos en las empresas y en la administración pública ha sido notable. Según Nora Sandoval (2000), las mujeres ocuparon 13 por ciento de los puestos parlamentarios de todo el mundo en el año 2000, en comparación con 7 por ciento que tenían en 1975.

Actitudes y aptitudes para el liderazgo

No es suficiente con tener habilidades, capacidades y estilos de liderazgo, se requiere además tener actitud y aptitud para el liderazgo. En principio menciono las actitudes. "Siendo la actitud cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario, que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas."

Jim Kouzes y Barry Posner mencionan cinco actitudes clave del liderazgo.

- *Desafiar el proceso*. Estar en el momento y sobre todo querer ser.
- *Inspirar una visión compartida.*
- *Capacitar a otros para actuar*. El liderazgo es una acción con personas y para personas, por lo tanto hay que capacitar al personal, le delega la autoridad y la responsabilidad del proyecto.
- *Servir de modelo*: Los títulos se otorgan, pero la autoridad y el respeto sólo se ganan a través de la propia conducta. Los líderes marchan adelante y sirven de inspiración por medio del ejemplo.
- *Brindar aliento*: La escalada hacia la cima es ardua y larga. La gente se siente muchas veces fatigada, frustrada, desencantada. Los líderes brindan el aliento necesario para seguir avanzando y estimulan la "autoestima" del equipo de trabajo que le ayudará a conseguir el éxito.

Aptitud para el liderazgo

La aptitud (del latín *aptus* = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Por lo cual volvemos a insistir en que el líder se hace, mientras que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad.[1]

Pat Williams (2002) afirma que la aptitud es una habilidad, no es meramente un don o un talento humano. Una de las formas en las que se desarrollan estas habilidades es a través de la experiencia, incluyendo la del fracaso. "Si usted quiere aumentar el porcentaje de fracasos", dice Tomas Watson, fundador de IBM.

Aptitudes esenciales para el liderazgo

Según Pat Williams, menciona 15 aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir, las cuales se enlistan a continuación.

1. La aptitud para organizar.
2. La capacidad de organización.
3. La aptitud de la preparación.
4. La aptitud del arte de vender.
5. La aptitud para la enseñanza.
6. La aptitud para aprender.
7. La aptitud de la flexibilidad.
8. La aptitud para resistir la crítica.
9. La aptitud de conceder poder a otros.

---

[1] http://es.wikipedia.org/wiki/Aptitudidad. Consultado el día 24 de septiembre de 2007.

10. La aptitud para la motivación intrínseca o íntima.
11. La aptitud para la iniciativa.
12. La aptitud para la resolución.
13. La aptitud para la originalidad.
14. La aptitud para el profesionalismo.
15. La aptitud para el equilibrio.

La aptitud para un aprendizaje de toda una vida no ocurre simplemente. Es el resultado de un compromiso consciente con un vigoroso programa de aprendizaje sistemático y de desarrollo personal.

Los líderes que aprenden continuamente construyen organizaciones que también aprenden continuamente, organizaciones que se adaptan, evolucionan y crecen. Los líderes y las organizaciones que no enfrenten el desafío de un mundo cambiante están condenados a marchitarse y morir. Hay que mantenerse aprendiendo de su experiencia y de sus fracasos. La capacidad para un continuo aprendizaje es una necesidad absoluta para todo un gran líder.

Ejercicio de autoevaluación

Ejercicio 1
Dinámica del líder carismático

Ahora que usted sabe lo que los líderes carismáticos hacen, tiene la oportunidad de practicar cómo proyectar el carisma.

La clase deberá dividirse en parejas.

La tarea del estudiante *A* es *dirigir* al estudiante *B* a través de una orientación para estudiantes nuevos en su universidad. La orientación deberá durar de 10 a 15 minutos. Asuma que el estudiante *B* es nuevo en su universidad y no está familiarizado con ella. El estudiante *A* deberá tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.

Ahora los papeles se invertirán y la tarea del estudiante *B* será *dirigir* al estudiante *A* en un programa de 10 a 15 minutos acerca de cómo estudiar más eficazmente para los exámenes en la universidad. Tome unos minutos para pensar sobre lo que ha funcionado bien para usted y asuma que el estudiante *B* es un estudiante nuevo interesado en mejorar sus hábitos de estudio. Recuerde nuevamente que el estudiante *B* debe tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.

Cuando hayan terminado los dos papeles, cada pareja deberá evaluar qué tan bien proyectaron el carisma y cómo podrían mejorarlo.

Ejercicio 2

Realizar una síntesis del libro *El príncipe* de Maquiavelo. El grupo se dividirá en equipos de trabajo. Se realizará un sorteo para que dos equipos expongan el resumen del libro de Maquiavelo.

(*continúa*)