

**Formación**  
*Smart*



**Liderazgo 2.0**

**ALEJANDRO RIVERA PRATO**

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



## Alejandro Rivera Prato

Graduado en Ingeniería en la Universidad Simón Bolívar en Caracas, Venezuela, cuenta con un MBA mención mercadeo y un postgrado en Finanzas realizado en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Es egresado del Programa Ejecutivo del IESA y ejerce como profesor invitado en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela y en la UNIMET.

También es profesor de ADEN Business School en las cátedras de Innovación y Liderazgo. Es miembro fundador y Director de Link Gerencial Consultores.

Es autor de los siguientes libros: “Competencias Gerenciales para el Liderazgo del Futuro”; “Innovación, el Único Camino”; “Transformar, de las Ideas a los Hechos” y Coautor del libro Responsabilidad Social capítulo: “Responsabilidad Social e Innovación. Modelos Antagónicamente Complementarios”.

### LIDERAZO 2.0

Ediciones: Link Gerencial Consultores

Autor: Alejandro Rivera Prato

Año: 2017

Diseño: Typopixel

“Los líderes son impulsores, propiciadores y guías de los cambios. Sin liderazgo no hay cambios, y sin cambio, no hay posibilidades.”

*Alejandro Rivera Prato*

Hoy el liderazgo es la competencia más importante para la transformación y adaptación de las empresas en un entorno cambiante, el liderazgo es crucial para la competitividad y para la innovación.

Por esa razón, en este ebook exponemos sus principales conceptos y te explicamos como desarrollar tu liderazgo.

Recuerda el liderazgo es una competencia que se puede aprender.



## Liderazgo 2.0

Definir el liderazgo en un mundo cambiante como es el siglo XXI, es una tarea difícil, porque el liderazgo es una característica que reclamamos a los dirigentes políticos, a los dueños de empresas, pero también a los gerentes, supervisores y a quien maneja las cosas en nuestro hogar, liderazgo es esa característica que hace que la gente siga a otra persona y lo influya en sus acciones.

Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

Otro concepto adicional nos lo da James C. Hunter, autor de La Paradoja *“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”*.

Colin Powell Ex-Jefe del Estado Mayor Conjunto nos dice: *“El liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible.”* y un cuarto elemento nos lo expone Peter Drucker: *“Un Líder es alguien que tiene seguidores, que hacen lo que deben hacer, y se obtienen los resultados. El líder establece el ejemplo y lo asume con responsabilidad.”*

Cada uno de estos conceptos es válido y expone elementos importantes del liderazgo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocerse; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás.

### **Sin seguidores no existe el liderazgo.**

Tal vez el elemento primordial del liderazgo es el estar asociado a los cambios del entorno, el líder es el impulsor, propiciador y guía de los cambios, no es la gerencia, no son los funcionarios, sino los gerentes líderes que teniendo una visión son capaces de dibujar un futuro atractivo para sus seguidores.

Cuando evaluamos los grandes cambios en empresas, países, organizaciones comunitarias, incluso en departamentos, vemos que son las acciones del líder con su influencia las que hacen posibles esos resultados.

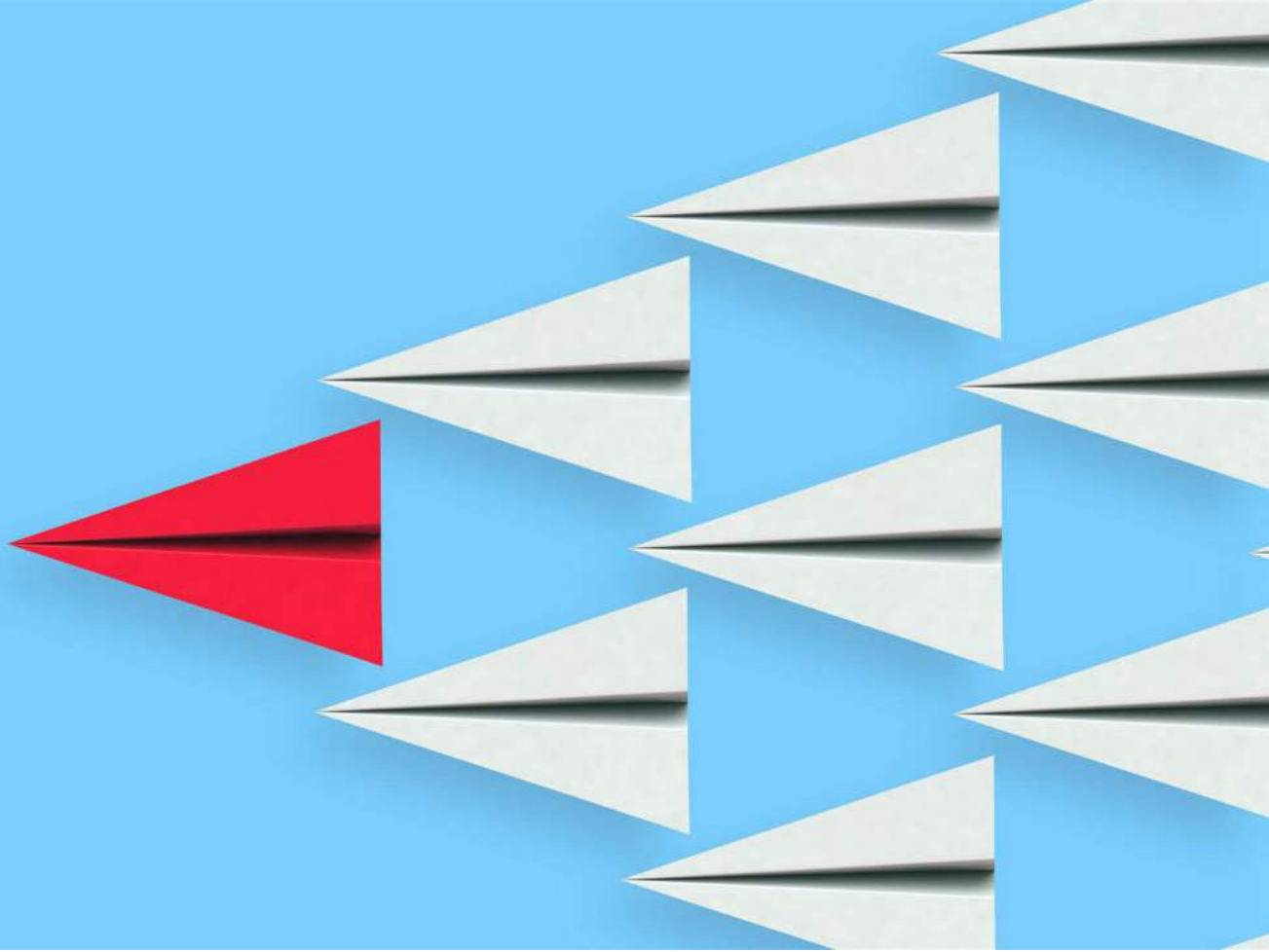
Sin liderazgo no hay cambio y sin cambio no hay posibilidades.

Como dijo Charles Darwin “no sobrevive la especie más fuerte, sino la más adaptable al cambio”.



*“El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores para lograr metas específicas es un líder”*

*W.H.Prentice*



## Definiciones de liderazgo

Se entiende el *liderazgo* gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En **primer término**, el *liderazgo* involucra a otras personas, tales como los empleados o seguidores. Así pues, los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo.

En **segundo lugar**, el *liderazgo* entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder,

más bien, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, el líder siempre tendrá más poder.

El **tercer aspecto** del *liderazgo*, es la capacidad para usar las diferentes formas de poder en aras de influir en la conducta de sus seguidores de diversas maneras.

El **cuarto aspecto** es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores, por ende requiere que se les provea a los miembros del equipo suficiente información sobre las alternativas para que estos puedan elegir con inteligencia.

## Tipos de liderazgos

Los estilos de liderazgo varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia el cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los **estilos de liderazgo**, pero el más importante se ve conceptualizado en la descripción de sus cuatro estilos básicos:

### AUTORITARIO

**El líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones**, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. El poder se encuentra centralizado, el líder se considera como el único competente y capaz de tomar las decisiones más importantes dentro de un área específica de la organización.

### PARTICIPATIVO

**El líder participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo.** Este tipo de líder no delega su derecho a la toma de decisiones finales; por el contrario, señala directrices específicas a sus subalternos a través de la consulta de sus planteamientos, ideas y opiniones respecto a las acciones que les incumben. Este líder debe saber **escuchar y analizar seriamente las ideas** de sus subalternos, aceptando e incorporando a las decisiones las contribuciones y prácticas posibles que estos les transfieran.

### RIENDA SUELTA

**El líder rienda suelta** es aquel que **favorece la autonomía y aborrece el control**. Este tipo de liderazgo brinda un nivel máximo de flexibilidad para los miembros del equipo, mientras que el líder asume un papel de respaldo y funciones exclusivas de coordinación y dirección de las acciones, en lugar de dictar las mismas.

### SITUACIONAL

**El líder situacional** es aquel que dependiendo de la situación se **condiciona para** utilizar algunas de las diferentes tipologías de liderazgo (autoritario, participativo o rienda suelta), también puede variar su personalidad, según los fines que pretenda en determinado momento.

## **La necesidad del liderazgo es la necesidad de adaptarnos a nuevos paradigmas**

La realidad actual, cada vez más compleja, obliga a repensar los modelos de negocios, los mercados abiertos que compiten fuertemente y las tecnologías que se perfeccionan a una velocidad asombrosa.

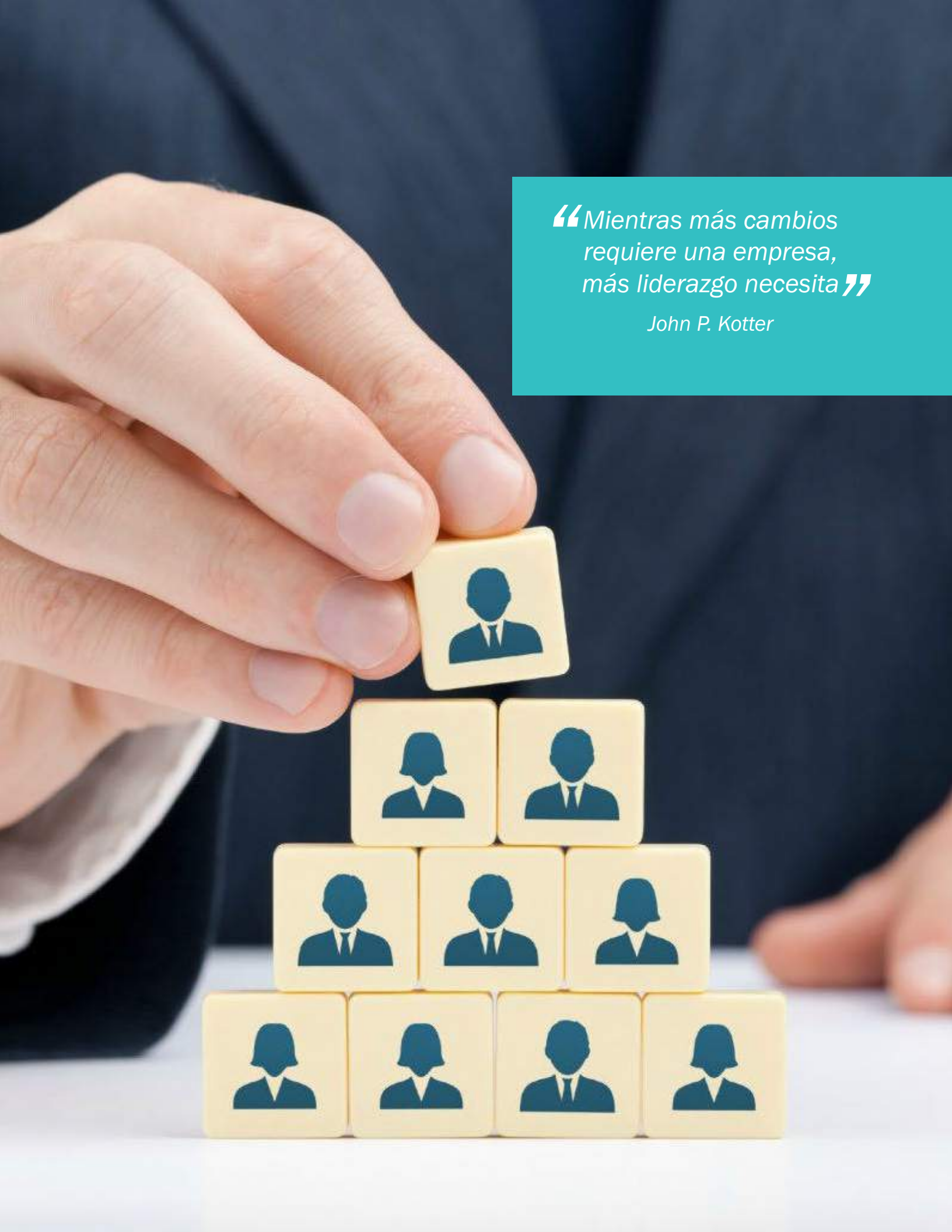
Los modelos económicos que se mantuvieron por 100 años dan paso a nuevas formas de comercio, a la intangibilidad y al servicio por encima de lo tangible y de la manufactura.

Es en este marco global de desempeño donde la necesidad del liderazgo emerge como el catalizador de los cambios en todos los órdenes, contrastando los viejos paradigmas con las nuevas visiones del mundo actual.

Entendíamos los cambios como ajustes necesarios para lograr la estabilidad, ahora entendemos los cambios como un continuo de ajustes que no puede parar, la estabilidad no existe y las discontinuidades tecnológicas serán mucho más frecuentes.





A hand is shown placing a small, light-colored square block with a dark silhouette of a person in a suit on top of a pyramid of similar blocks. The pyramid consists of four rows: the bottom row has four blocks, the second row has three, the third row has two, and the top row has one. The background is a blurred image of a person in a dark suit.

*“Mientras más cambios  
requiere una empresa,  
más liderazgo necesita”*

*John P. Kotter*

## Administración versus liderazgo

Esta comparación, es uno de los aspectos que más se han expuesto en los textos de liderazgo, a veces la comparación es entre gerencia y liderazgo, pero básicamente tiene que ver entre el modelo de gestión de una empresa de antes y una empresa de ahora.

La comparación es entre modelos, el primero llámese de administración (tradicional) basado en el control y la estabilidad y el segundo modelo, el de liderazgo (propicia el cambio) valora la innovación, el desarrollo de competencias y las relaciones personales.

Las empresas requerirán siempre de administradores y gerentes, pero cada vez más requerirán de líderes que inicien cambios y que sean capaces de entender los cambios del entorno y convertirlos en oportunidades para las empresas.

### Comparación entre Administración y Liderazgo

	<b>Administración</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y presupuestar.</li> <li>• Tener la vista puesta en la línea de fondo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una visión y una estrategia.</li> <li>• Tener la vista puesta en el horizonte.</li> </ul>
<b>Alineación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y asignar personal.</li> <li>• Dirigir y controlar.</li> <li>• Poner límites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura y valores compartidos.</li> <li>• Ayudar a otros a crecer.</li> <li>• Reducir los límites.</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en objetos; producir/vender bienes y servicios.</li> <li>• Basadas en el poder del puesto.</li> <li>• Actuar como jefe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en personas; inspirar y motivar a los seguidores.</li> <li>• Basadas en el poder personal.</li> <li>• Actuar como coach, facilitador, servidor.</li> </ul>
<b>Cualidades Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancia emocional.</li> <li>• Mentalidad de experto.</li> <li>• Hablar.</li> <li>• Conformidad.</li> <li>• Apreciación de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexiones emocionales (sentimientos).</li> <li>• Mentalidad abierta (consideración).</li> <li>• Inconformidad (coraje).</li> <li>• Apreciación de uno mismo (carácter).</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserva la estabilidad; crea una cultura de eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea cambio y una cultura de integridad.</li> </ul>

FUENTE: John P.Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, MA,1996, p. 26: Joseph C. Rost, Leadership for the Twenty-first Century, Praeger, Westport, CT, 1993, p Brian Dumaine, "The New Non-Manager Managers", Fortune, 22 de febrero de 1993, pp. 80-84.

## Proveer dirección

Los administradores se concentran en establecer planes y programas detallados con miras a alcanzar resultados específicos y, después, en asignar recursos para llevar a efecto el plan.

Los líderes deben crear una visión convincente del futuro y formular estrategias de largo plazo que produzca los cambios necesarios para realizar esa visión.

Mientras que la administración exige tener la vista puesta en los resultados a corto plazo, mira el resultado anual y el cumplimiento de objetivos; el liderazgo significa tener la mirada puesta en el horizonte y el futuro en el largo plazo, construyendo valor y transformando las cosas.

**El liderazgo es mostrar un sueño e inspirar a los seguidores a su realización.**

*“Los líderes tienen una posición de poder o autoridad, pero no siempre los seguimos. ¿Sabes por qué? Porque seguimos a las personas que lideran, es decir quienes nos inspiran, no porque tengamos que hacerlo sino porque queremos hacerlo”*



## Alinear a los seguidores

Administrar entraña organizar una estructura para llevar al cabo el plan, colocar empleados en los distintos puestos de la estructura, y formular políticas, procedimientos y sistemas para dirigir a los empleados y para vigilar la aplicación del plan.

En cambio, los líderes se ocupan de comunicar la visión, del desarrollo de una cultura compartida y una serie de valores medulares que puedan servir de guía para llegar al estado futuro deseado

## Construir relaciones

La administración se enfoca hacia los objetos, como serían las máquinas y los informes, así como en tomar las medidas necesarias para producir los bienes y servicios de la organización.

El liderazgo se concentra en motivar e inspirar a las personas.

En la administración las relaciones están fundadas en la autoridad formal, pero el liderazgo representa una reacción que está fundada en la influencia personal.

*“ El liderazgo lleva implícito procesos mentales y de actuación que se caracterizan por el enfoque hacia la transformación de los esquemas tradicionales y habituales de hacer las cosas ”*



*“La actitud es un sentimiento interior expresado por el comportamiento. Éste puede percibirse sin necesidad de emitir palabras.”*



## Desarrollo de cualidades personales para el liderazgo

El liderazgo es mucho más que un simple conjunto de habilidades; depende de una serie de sutiles cualidades personales, difíciles de ver, pero muy potentes.

Incluyen cosas como el entusiasmo, la integridad, el valor y la humildad.

En primer término, el buen liderazgo brota de una verdadera pasión por el trabajo y de un auténtico interés por otras personas, el proceso de administración en cambio suele fomentar la distancia emocional.

## Producir resultados

La administración mantiene cierto grado de estabilidad, previsión y orden por medio de la cultura de la eficacia.

Una buena administración contribuye a que la organización obtenga resultados a corto plazo consistentemente y a que cumpla con las expectativas de los diversos grupos de interés.

El liderazgo crea el cambio con frecuencia uno radical, dentro de una cultura integral que contribuye a que la organización prospere a largo plazo, fomentando la apertura, la honestidad, las relaciones positivas y el enfoque dirigido al largo plazo.

El liderazgo facilita el valor que se necesita para tomar decisiones difíciles y poco convencionales que, a veces, pueden afectar negativamente los resultados a corto plazo.

*“ Los líderes se aseguran de que se realicen todas las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos ”*

## Diferencias entre jefe y líder

El liderazgo se centra en la motivación de manera personal, incentivando a la gente para lograr los objetivos propuestos. Además, tiene la capacidad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente y de manera eficaz en su trabajo y en el alcance de las metas establecidas.

En la actualidad, se requieren líderes en todos los niveles de la organización, por lo que dirigir bajo la postura de un “jefe”, cada vez logra menos resultados. Algunas diferencias entre un jefe y un líder son:

1

Para un jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para un líder es un privilegio de servicio.

2

El jefe se basa en la autoridad que le “otorga” su cargo; el líder busca ganarse la buena voluntad de su gente.

3

El jefe inspira miedo, amenaza; el líder inspira confianza.

4

El jefe busca al culpable cuando hay un error; el líder jamás apaga una llama encendida, comprende y redirecciona.

5

El jefe asigna deberes y ordena; el líder invita, induce, da el ejemplo, trabaja con y como los demás.

6

El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse.

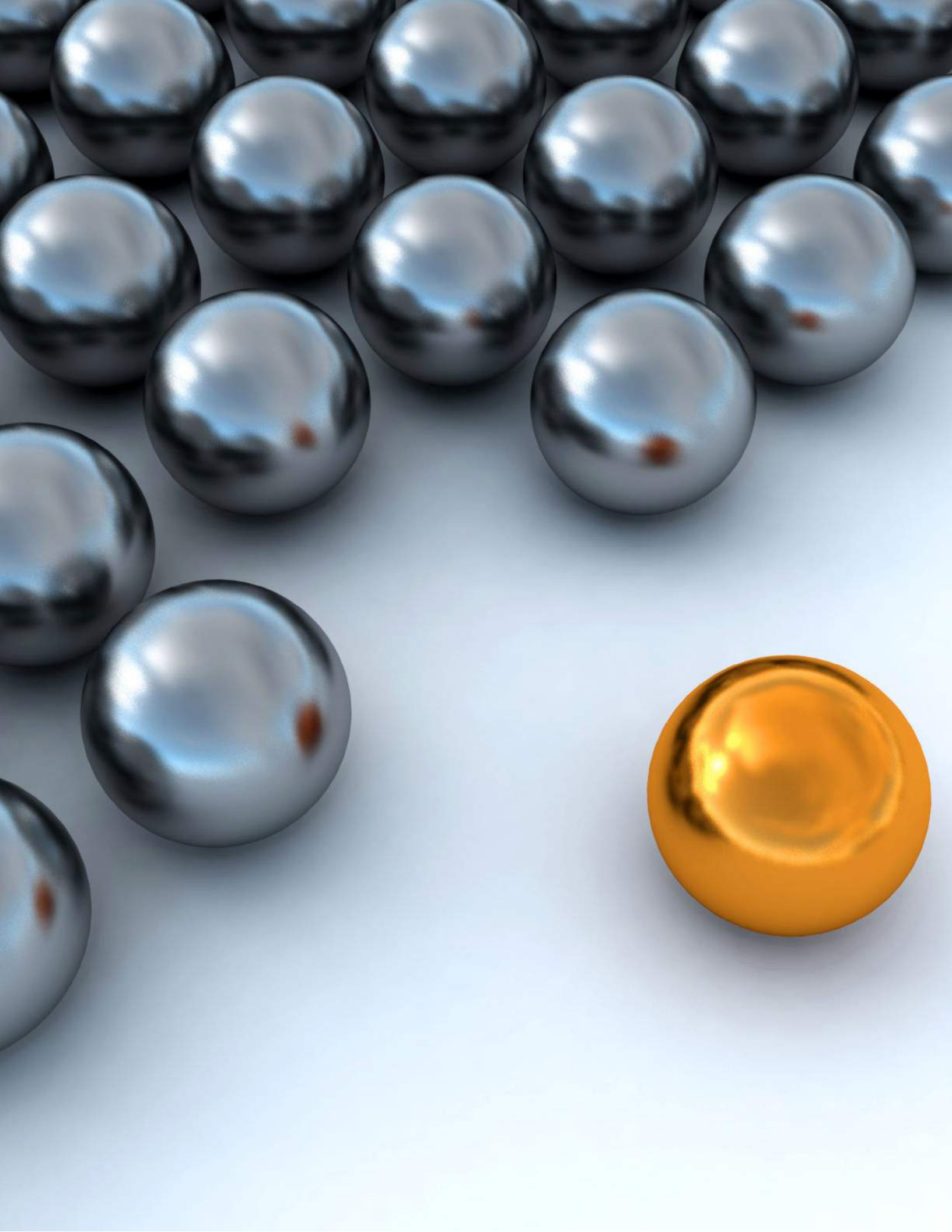
7

El jefe no trata a su equipo como gente; el líder conoce a cada uno de sus colaboradores.

*“El liderazgo es el camino para desencadenar el poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”*

*Ken Blanchard*





## ¿Liderazgo en toda la empresa?

Uno de los aspectos que siempre se comentan y debaten en las organizaciones y en particular en los niveles mas altos, es si el desarrollo de la competencia de liderazgo tiene sentido en los niveles inferiores de la pirámide organizacional.

La pregunta es si tiene sentido desarrollar el liderazgo en niveles supervisorios, de jefatura o incluso en el nivel operativo ¿es el liderazgo una competencia exclusiva para los niveles directivos de la empresa?

El liderazgo se da a lo largo de toda la pirámide organizacional y formado o espontáneo existe y esta allí.

Evidentemente las actividades y tareas que se desempeñan a lo largo de la pirámide organizacional son diferentes. Sin embargo, el liderazgo es una conexión, una influencia de unos con respecto a otros que hacen que las cosas se hagan.

Influimos de muchas formas, con el ejemplo, por nuestros conocimientos, por nuestro trato a los demás, por la forma como nos comunicamos o como visualizamos el futuro, esas competencias pueden ser dispuestas desde actividades totalmente operativas en una línea de producción, hasta los niveles más altos en una junta directiva.

El consultor Brian O´Neill, (“Como Evaluar su Capacidad de Liderazgo”, gestión 2000 Barcelona 2003) desarrolla un modelo de cómo varían las competencias del liderazgo en la evolución profesional, y describe como las capacidades de liderazgo son diferentes a medida que el gerente va pasando por diferentes posiciones en la escala empresarial.

O´Neill plantea que los gerentes van pasando de un nivel bajo dentro de la organización donde se da el “*liderazgo de consecución*”, a un nivel superior en la organización, en el cual se da un “*liderazgo de integración*” para finalmente ascender a posiciones altas donde se da un “*liderazgo visionario*”. Cada nivel tiene retos y situaciones diferentes.

“ Un líder es articulador, que para lograr su objetivo debe contar con la capacidad de inspirar a sus colaboradores a través de la comunicación ”



*“Para desarrollar el liderazgo hay que tomarse el tiempo para convencer a la gente y reclutarla para la causa, la visión, el sueño, la fantasía, sea lo que sea lo que uno esté emprendiendo”*

**Líder de Consecución**, las cualidades de consecución son aquellas que necesitan los líderes para iniciar acciones, influir en los demás para lograr su colaboración y unos resultados eficientes.

Estas cualidades suelen ser los requisitos universales de los líderes. Las tareas del liderazgo para este nivel de consecución son: complacer al cliente, ofrecer resultados de explotación a tiempo, realizar constantes mejoras, liberar el potencial individual, aumentar el uso productivo de los recursos, estar a la altura de la calidad establecida.

En el líder de consecución, la estructura mental del liderazgo es: a corto plazo, experiencia y conocimiento, orientación a los resultados, psicología humana para interrelacionarse, pensamiento de atención al cliente, orientación a la calidad. Los líderes de consecución pueden estar en una línea de producción, pueden ser supervisores, jefes de turno, jefes de ruta, operadores de máquina, jefes de departamento, etc.

**Líder Integrador**, las cualidades de integración que son vitales en entornos complejos turbulentos en los que el presente es confuso y el futuro incierto. En esas circunstancias las personas tienen metas conflictivas y provienen de distinta formación,

por lo que se genera gran tensión. Suelen trabajar para encarar situaciones en las que se generan cambios, pero la resistencia es enorme.

Las tareas del liderazgo para el nivel de integración son: establecer relaciones entre las gerencias para satisfacer la visión general de la empresa, desarrollar la infraestructura de sistemas y o procesos en la empresa, reconciliar intereses y metas conflictivas entre los departamentos y gerencias, desarrollar y gestionar una fuerza política y estilo de liderazgo, garantizar el funcionamiento efectivo de toda la organización, innovar y utilizar el conocimiento corporativo.

En el líder integrador, la estructura mental es: a mediano plazo, eliminar fronteras entre gerencias o departamentos, orientación de dentro hacia fuera, colaborador, valores corporativos. Un líder integrador puede ser un gerente de sistemas, un gerente de producción, un gerente de ventas o un gerente de finanzas.



**Líder Visionario,** Un líder del nivel mas alto en una organización, debe tener una perspectiva muy amplia y un horizonte temporal más allá de las personas a las que dirige. Se trata de las cualidades visionarias.

Los grupos y las empresas forman parte de un sistema social, político y económico mucho mayor. Por esa razón, una de las tareas fundamentales de un líder es garantizar una posición ventajosa en el sistema para el grupo o la organización para la cual trabaja.

Las tareas de liderazgo de un líder visionarios son: establecer metas, definir visión, valores empresariales, anticipar, ajustar, resolver al entorno externo y transformar la organización en función de los cambios globales del entorno,

estructurar la organización, complacer al accionista y finalmente garantizar la supervivencia de la empresa.

La estructura mental del liderazgo visionario es a largo plazo, conceptual, contempla el panorama general, orientada hacia el exterior, amplio interés en el sector económico donde se desenvuelve, amplio interés en la regulación y política económica.

Un líder visionario puede estar como directivo de una empresa, ser un vicepresidente ejecutivo, un gerente general, un vicepresidente de operaciones o un presidente de empresa.



*“ Si logramos construir una consciencia de uno mismo, si podemos practicar nuestros valores, si podemos trabajar con nuestras motivaciones y fortalezas, si tenemos un equipo de apoyo y una vida integrada estaremos listos para ser grandes líderes ”*

## Liderazgo con inteligencia emocional

Uno de los avances más importantes en cuanto a las investigaciones sobre las competencias profesionales y gerenciales fue el aporte de Daniel Goleman con el concepto de la inteligencia emocional.

Está demostrado científicamente que lo que aporta el Coeficiente Intelectual (CI) al éxito, en el mejor de los casos, está en el entorno del 20%, lo que significa que el resto, sobre el 80%, depende de otros aspectos. Es decir, existe otra forma de ser inteligente: la Inteligencia Emocional.

La IE capacita al líder para identificar las

emociones propias y ajenas, poniéndose de esta manera en la piel de los demás, aspecto crucial para desarrollar relaciones adecuadas.

La IE faculta al líder para converger con sus seguidores en sus necesidades emocionales, las cuales, en la mayoría de las ocasiones, son las determinantes de sus decisiones.

La IE es el mayor descubrimiento para entender y desarrollar competencias de liderazgo. Existe una alta correlación entre inteligencia emocional y liderazgo, ya que liderar es entusiasmar, motivar, comunicar,

hacer empatía, conexión, negociación e influencia, todos estos aspectos claves para el desarrollo del liderazgo.

“La tarea fundamental del líder es despertar el sentimiento positivo de los subordinados y ello ocurre cuando el líder produce resonancia, es decir el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional.” Dice Daniel Goleman en su libro “El Líder Resonante Crea Más” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mc Kee. Editorial Melvin 2004.

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros.

Cuando tratamos de explicar sus habilidades especiales apelamos a nociones como la planificación, la previsión, o el poder de las ideas, pero en realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

El líder es la persona a los que los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la

persona que mejor sabe encausar las emociones de un determinado grupo.

Un aumento del 1% en el clima emocional de una empresa de servicios, va acompañado de un aumento del 2% en los ingresos. (según estudios hechos por Lyle Spencer Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Cambridge, Massachusetts 2001 que Goleman reseña en su libro).

El clima emocional (el modo en que las personas se sienten trabajando en una determinada empresa) impacta entre un 20% y un 30% el rendimiento, este resultado lo comenta Goleman del estudio realizado por Lyle Spencer en la empresa Siemens que luego de entrevistar a líderes “estrellas” así identificados y a aquellos que tenían rendimientos promedios con la intención de evaluar sus competencias.

Los resultados de esta investigación determinaron que la fortaleza de los líderes “estrellas” no residía en ninguna habilidad técnica ni cognitiva, sino en 4 competencias de la inteligencia emocional: la motivación al logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en grupo y la habilidad para dirigir equipos.

## Empatía competencia del liderazgo emocional

¿La empatía es algo con lo que las personas nacen o es algo que se aprende?, según Daniel Goleman, ambas respuestas son ciertas, a decir verdad, la inteligencia emocional posee un importante componente genético, pero no es menor el papel que en ella desempeña la educación. Así pues, aunque las personas podamos diferir en el nivel de partida de desarrollo de estas habilidades, todo podemos aprender a mejorarlas.

Liderazgo es acción, liderazgo es motivación, las personas tienen propósitos de vida y el reto es alinear los retos personales y las necesidades de las empresas.

No hay una cosa que mas motive que cuando tenemos logros.

Hoy entendemos que todos somos interdependientes, que podemos trabajar con los superiores, pares y con los colaboradores.

El éxito como líder requiere sensiblemente trabajar con otros, y usar toda la inteligencia emocional para inspirar emocionalmente a los otros.

*“ Mirar las cosas desde el punto de vista de la otra persona nos permite entender y conectar con el otro ”*





## Ingredientes básicos del liderazgo

Evidentemente la gran pregunta que hacen frecuentemente en los seminarios es: ¿Cuáles son los atributos, las características que debe tener un líder?.

Lamentablemente la respuesta es muy amplia, solo basta pensar que son diversas las circunstancias que nos hacen seguir a otro, que son diferentes características, todas validas, por lo que esa respuesta no es concluyente y definitiva.

Podemos decir, que un líder debe ser: visionario, buen comunicador, mostrar pasión por lo que hace, ser ético, poseer creatividad, ser optimista y motivador, debe pensar estratégicamente, debe ser capaz de construir equipos de alto desempeño, debe delegar, aspiramos a que un líder sea integro, transmita valores y modele con su

ejemplo, un líder debe saber dar un feedback a su colaborador y ser asertivo, debe ser un coach, dar confianza y comprometerse, también quisieramos que el líder sea innovador y que este orientado a servir.

En fin, son muchas las competencias que demandamos de un líder, lo cual hace que en esa carrera de mejorar las competencias de liderazgo siempre se tengan que mejorar algunas destrezas que no tengamos desarrolladas, cerrar brechas que nos hagan mejores lideres es parte del mejoramiento continuo que como personas debemos realizar continuamente.

Algunos autores como Warren Bennis han señalado los que consideran son los ingredientes básicos del liderazgo.

## Ingredientes Básicos del Liderazgo según Warren Bennis.

<i>Ingrediente básico</i>	<i>Significado</i>
<b>Visión</b>	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente- y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
<b>Pasión</b>	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
<b>Integridad</b>	Su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios, y ha aprendido por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás.
<b>Confianza</b>	Se ha ganado la confianza de los demás.
<b>Curiosidad</b>	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
<b>Osadía</b>	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Fuente: Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Nueva Cork, Addison Wesley, 1989/ 1994), pp. 39-42

Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie (2003). *Lo Mejor de los Gurus. Las ideas claves de Covey, Drucker, Bennis, Champú, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurus del management*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. Pp. 17-19-21.



“Los verdaderos líderes son desarrollados en un crisol de experiencia, mientras más pruebas usted supere, tendrá más capacidad de convertirse en un buen líder”



“ El verdadero liderazgo es ser la persona que otros siguen gustosa y confiadamente ”

## Competencias de Liderazgo

### Encuentre el líder que lleva dentro de si

La realidad es, que el liderazgo no comienza ni termina en los altos niveles de la organización, su importancia también radica en cada uno de nosotros, tanto en nuestro trabajo como en nuestros hogares. Cada persona tiene a diario la oportunidad y el potencial de ser un líder.

Construir el liderazgo es desarrollar competencias, y lo debemos hacer desde nuestro reconocimiento de cuales son nuestras fortalezas y nuestras áreas de mejora.

No hay una manera correcta de liderar, los líderes talentosos aparecen con muchos tipos de personalidades.

La pregunta mas importante nos las debemos hacer a nosotros mismos, ¿Qué cualidades personales poseo que puedan ayudarme a impulsar y hacer crecer mi liderazgo?

Las competencias del liderazgo son variadas según los diferentes autores, sin embargo, aquí les propongo algunos aspectos, que desde mi punto de vista nos permiten fortalecer las competencias del liderazgo.

*El primer paso hacia el éxito consiste en identificar los propios puntos fuertes para ejercer el liderazgo.*

## Comience a comunicarse

La comunicación es tanto una habilidad como un arte. Es un proceso del cual vale la pena pensar y que conviene practicar más de lo que la mayoría de la gente hace.

En ocasiones el hecho de exponer sus ideas ante los demás implica mostrar cierta vulnerabilidad personal.

Usted está compartiendo algo con los demás y eso siempre genera temor y aprensión. Se requiere tiempo y esfuerzo, pero fundamentalmente practicar permanentemente hasta alcanzar una destreza.

En cualquier ámbito: estudiantil, profesional, comunitario, etc., siempre el buen comunicador tiene automáticamente un espacio ganado en su proyección como líder, comunicación y liderazgo son competencias complementarias, pero de forma intuitiva entendemos como una de las competencias más importantes a desarrollar por los líderes es la comunicación.

*“El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”*

*Fred Fiedler*

Comunicamos de muchas formas, cuando hablamos, pero también cuando callamos, comunicamos con el tono de voz, así como también comunicamos con el cuerpo y con los gestos que hacemos. Si queremos mejorarnos como líderes debemos mejorar nuestras destrezas de comunicación.

*La comunicación se basa en relaciones de confianza.*



## Motive a sus colaboradores

Para desarrollar el liderazgo uno tiene que tomarse el tiempo para convencer a la gente y reclutarla para la causa, para la visión, para el sueño, para la fantasía, sea cual sea lo que uno este emprendiendo.

Hay que evangelizar y eso requiere tiempo, esfuerzo y refuerzos constantes. Uno no da ordenes uno recluta para una causa.

Una de las tareas fundamentales del líder es alimentar sentimientos, inculcar: “estamos juntos en este proyecto”, “somos parte de un equipo”, “lo que hacemos es valioso”,

esa es la clave de inspirar y lograr una autentica motivación.

Motivar significa brindarle a los demás un sentido de finalidad, de propósito, es transmitir la sensación de que se esta trabajando por algo que vale la pena, un objetivo importante.

Para motivar debe reconocer el esfuerzo de la gente, incluir a los demás en su vida, aliéntelos, entrénelos, pídale la opinión, elógielos, delegue responsabilidades, comparta los éxitos y transmítales confianza.



Existen tres ideas importantes acerca la conducta humana y que deben ser consideradas ya que impactan el liderazgo de las personas:

1

Los colaboradores deben incluirse en todas las partes del proceso, la clave esta en el trabajo en equipo, la preeminencia del equipo por encima de los desarrollos individuales.

2

Las personas deben ser tratadas como individuos diferentes, siempre reconozca la importancia y respételes su individualidad.

3

El trabajo excelente debe ser reconocido, elogiado y premiado. Si usted espera mucho de las personas y las trata como seres inteligentes y valiosos, las personas comportarán y darán resultados según lo esperado.

Finalmente recordemos que la gente sigue a gente que los inspira y motiva, gente optimista

que les ofrece un sueño, motive a sus colaboradores y reforzara su liderazgo.

*La motivación jamás puede ser decretada, la gente tiene que querer hacer un buen trabajo y eso se logra si estas motivado y te sientes bien con tu entorno y con tu líder.*



*“Para dirigir a otros se requiere desarrollar actitudes y aptitudes para las relaciones interpersonales. Todo converge y se resume en ellas”*

## Muestre interés por los demás

Las personas responden a la gente que se muestra sinceramente interesadas en ellas. No pueden hacer otra cosa que responder en similares términos.

Usted desarrolla el liderazgo cuando hace sentir al otro especial, halagado, e importante. Queremos estar junto a personas que muestran interés en nosotros.

Cuanto mas se concentre en los demás, más reconfortantes serán sus relaciones personales y tendrá mas influencia en sus colaboradores.

El liderazgo está en cualquier persona que es capaz de influir a otros en función de cumplir un objetivo.

*“Un líder: promueve cambios que conviertan las limitaciones del presente en los beneficios del mañana”*

## Empatía

Mirar las cosas desde el punto de vista de la otra persona, nos permite entender y conectar con el otro.

Empatía es entender al otro o ponerse en sus zapatos.

Uno desarrolla el liderazgo en la medida que haga un esfuerzo autentico y sincero para darse cuenta de que es exactamente lo que la otra persona esta buscando.

Escuchar es la técnica individual más importante de todos los requisitos para la comunicación, es más importante que tener una gran oratoria, más importante que hablar idiomas o incluso más importante que tener una excelente escritura. Un líder exitoso es aquel que sabe escuchar.

A la gente le encanta que la escuchen, y casi siempre responde a quien lo hace.

Escuchar es una de las mejores técnicas de que disponemos para mostrar respeto por el otro y para aprender.

*Nadie es más persuasivo que quien sabe escuchar.*





## Desarrolle equipos de alto desempeño

Cuando los individuos se unen para formar un equipo, su individualidad no se evapora o desaparece por arte de magia, todos siguen teniendo personalidades e individualidades diferentes. Siguen teniendo condiciones diferentes.

Un líder con talento sabrá reconocer esas diferencias y las valorará y las usará en beneficio del equipo.

Un líder, debe hacer que cada uno de los componentes del grupo sea responsable por los resultados del equipo.

La gente necesita sentir que sus contribuciones son importantes para el resultado del equipo independientemente de las contribuciones de cada uno.

Un líder debe compartir la gloria en los éxitos y debe asumir las responsabilidades en los fracasos, cuando al equipo le va bien, y es reconocido es responsabilidad del líder distribuir entre todos los beneficios.

Una palmada en el hombro, un agradecimiento público, una nota escrita, cualquier forma que demuestre de forma pública que el éxito fue de todos. La gente se siente

valorada cuando se le incluye en algún elogio y o reconocimiento y esto refuerza el espíritu de cuerpo del equipo.

Un líder debe aprovechar cualquier oportunidad para incrementar la confianza del equipo, aliente los encuentros informales, apoye a cada uno de forma diferenciada, tanto en los reconocimientos como en los programas de desarrollo, mientras más interacción y comunicación se logre mayor será la confianza y la sinergia del equipo.

*El liderazgo del futuro será de equipos exitosos por encima de héroes y hazañas particulares.*

“ Un buen líder sabe que ser respetado es más importante que caer bien, y que el rendimiento es más importante que la popularidad ”

Colin Powell



*“Un líder debe construir  
junto con y para el equipo  
un propósito profundo  
y trascendente”*

## **Dignifique a las personas**

Liderar dignificando a las personas es hacer a los demás lo que le gustaría que le hicieran a usted.

Destruye el liderazgo cuando maltratamos a nuestros colaboradores, cuando insultamos o descalificamos al otro, Daniel Goleman en su libro de Inteligencia Emocional en la Empresa, señala que unos de los retos del líder es saber manejar la emocionalidad a fin de no impactar negativamente a los colaboradores y el gran reto es generar un clima laboral positivo y reconfortante, para lograr eso debe tratar a sus colaboradores con dignidad y respeto.

Un líder exitoso debe evitar comparaciones, respetar la cultura y el ambiente donde se desarrolle.

Desafortunadamente he podido conocer empresas donde el gerente o el dueño infunden miedo, viven constantemente

dando gritos y lanzando improperios sobre el personal, en estos ambientes se desarrollan lo que se llaman ambientes tóxicos que degradan la dignidad de las personas, en estos ambientes la gente se quiere ir, a veces están amarrados por la antigüedad o por el salario y las obligaciones, pero el resultado es alta improductividad y desmotivación generalizada.

A quiénes les toca vivir este drama, es mejor tomar una decisión y vivir en paz consigo mismo que estar en un permanente estado de zozobra y menoscabo de la dignidad personal.

Un líder hace exactamente lo contrario, dignifica, enaltece, desarrolla y le da valor a cada miembro del equipo, cuando respetamos y valoramos al personal estamos generando un espiral positivo que mejora el desempeño y mejora el ambiente laboral.

## Otorgue reconocimiento a sus colaboradores

No existe motivador mas poderoso que el reconocimiento, los elogios, el saber que se ha hecho algo bien y que es valorado por otras personas, el líder tiene esa enorme responsabilidad de tener que desarrollar destrezas y desempeños usando el reconocimiento laboral y personal.

## Propóngase objetivos

El líder debe proponerse objetivos a si mismo y a su equipo, metas que sean un desafío, pero también que sean realistas, claras, medibles tanto de corto plazo como de largo plazo.

Harvey Mackay dice: “Un objetivo es un sueño con fecha de vencimiento”.

Asignarse objetivos personales y laborales, objetivos para el equipo y para la empresa, son puntos cruciales para lograr desempeños superiores, fijar una meta y trabajar con ahínco en ella es un aspecto que da vida al desempeño del liderazgo.

*Los líderes jamás pierden su concentración y foco, tienen los ojos fijos en la imagen total y en los objetivos trazados.*



*“Para prepararte y ser un líder debes dedicar tiempo a leer, escuchar debatir, escribir y pensar”*

*Rudolph Giuliani*



“Fundamentalmente el liderazgo comienza y termina con las personas, dándoles esperanzas, desarrollándolos, ayudándoles a crecer y entender que existe una causa mayor a ellos mismos”

Robin Sharma

## Liderazgo centrado en principios

La mayoría de las personas trata de administrar su tiempo basándose en prioridades.

La **gente eficaz** organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal.

El **liderazgo** es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

Los verdaderos líderes poseen **8 características** que no sólo los hacen más efectivos, sino que sirven como indicadores de progreso

para toda persona. Estas características son: **Aprender continuamente. Orientarse al servicio. Irradiar energía positiva. Creer en las otras personas. Vivir en forma balanceada. Ver la vida como una aventura. Tener sinergia. Y ejercitarse para la renovación.**

El liderazgo está centrado en principios intrínsecos a los problemas que se nos presentan a lo largo de la vida: lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

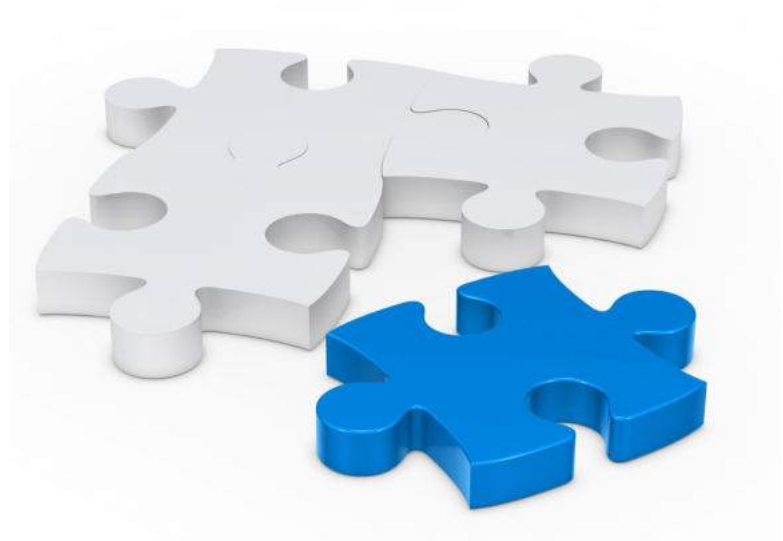
## Todos somos líderes

Las personas a las que seguimos como “líderes” no quieren ni deben ser tratadas como recursos, sino como talentos.


Siempre que tratemos a alguien como un ser valioso, talentoso, poderoso e importante, le estaremos tratando desde el liderazgo. Algunas de las virtudes que hacen que sigamos a ciertas y determinadas personas son:

- A personas entusiastas, apasionadas y alegres.
- A quienes escuchan, empatizan y comprenden a los demás.
- A quienes les gusta enseñar y creer en las capacidades de los demás.
- A quienes les gusta animar a los demás con un ¡sí se puede!
- Al visionario, a quien tiene sueños, a quien sabe a dónde va.
- Al decidido, al que sabe lo que quiere.
- Al honesto, al confiable, a ese en quien se puede creer.

- Al que te reconoce, te valora y te recompensa.
- A quien es congruente entre lo que dice y hace.
- A quien es convincente, asertivo, claro en sus pensamientos.
- Al conciliador, al que logra puntos de encuentro y dialoga.
- Al justo, al equitativo y al correcto.



*“Seguimos al justo,  
al equitativo y al correcto”*



**Influir en otros es un claro ejemplo de liderazgo.** Todos conocemos personas que, aún sin disponer de autoridad ni poder sobre los demás, logran que éstas le sigan, es decir, logran ejercer influencia en ellas.

**Las herramientas de influencia** constituyen una serie de recursos efectivos a nuestra disposición para que la gente se ponga en acción.

Las ocho herramientas de liderazgo son:  
Escuchar al otro. Estimular la participación.  
Modelar lo que se predica. Valorar y reconocer. Tener expectativas de éxito.  
Dotar de recursos y ambiente. Generar confianza. Y entusiasmar.

*“Hay que sacar lo mejor de una mala situación. Ser humilde por lo que se es y no por lo que uno tiene. El ser humano tiene que dejar huellas, saber quiénes somos y lo que estamos dispuestos a sacrificar por nuestro prójimo”*

*Nelson Mandela*

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