

**ENSAYO DIPLOMADO ALTA GERENCIA
LIDERAZGO PARA EL TERCER MILENIO.
¿Puede el liderazgo enseñarse o aprenderse?**

**MAURICIO GUTIERREZ RODRIGUEZ
CODIGO 0102665**

TUTOR: Dr.Jorge O. Rodriguez B.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GARANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
POGRAMA DE ADMINISTRACUION DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C.
2015**

1. LIDERAZGO PARA EL TERCER MILENIO. ¿Puede el liderazgo enseñarse o aprenderse?

1.1. Introducción

Ser líder en estos tiempos, donde nos desenvolvemos en un mundo globalizado y muy competitivo, no solo debemos considerarlo como necesario, si no como el precio que se debe pagar para triunfar en el mundo empresarial, personal y familiar; el líder se necesita no solo en las organizaciones, también en los procesos sociales y sobre todo en la construcción de la familia como base fundamental de nuestra sociedad. Esto quiere decir que un líder no solo lo es en su trabajo, el líder debe ser reconocido en todas los ámbitos en donde se desenvuelve una persona.

Según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchards (1982), no existe un estilo de liderazgo óptimo, el liderazgo es una combinación del comportamiento rector (directivo) y el comportamiento seguidor (de apoyo). El rector se refiere a expresar claramente lo que se debe hacer, cómo, cuando, dónde y supervisar de cerca el cumplimiento. El seguidor, consiste en escuchar, brindar apoyo, motivar y facilitar la resolución de problemas y toma de decisiones.

En el enfoque personalista del liderazgo de Bennis (1995), hay tres principios fundamentales:

- La existencia de condiciones naturales o innatas de líder si bien no son determinantes, si son necesarias.
- Existe la posibilidad de incrementar el liderazgo si somos capaces de reconocer nuestro estilo, las fortalezas, las debilidades utilizando la autoayuda, la lectura de libros, participación en talleres o por la experiencia propia.
- El liderazgo no es solo una cuestión de comportamiento o de estilo. El liderazgo debe estar regido por valores.

Las habilidades que se reconocen en un líder son diversas: el carisma, la organización, visión, disciplina, creatividad, comunicación y otras más; pero quizás la llave que abre la puerta hacia la meta, es la comunicación. El liderazgo es un proceso siempre en constante construcción, donde logramos desarrollar capacidades, habilidades y hábitos que moldean nuestras actitudes y virtudes para estar siempre más cerca de lo que denominamos, liderazgo de excelencia.

Hay personas que nacen con un don especial, pero también se ha visto que hay líderes que se han empeñado en llegar a serlo. Covey (1979), asegura que los líderes no nacen ni se hacen, sino que se hacen a si mismos: el liderazgo es la consecuencia de las elecciones. Este autor ha tratado el tema de liderazgo, y revela aspectos interesantes sobre cómo es posible adquirir de forma los aspectos cognoscitivos necesarios para ser un buen líder, aunque se carezca de esto en forma natural.

El liderazgo tiene varios estilos, lo que determina la personalidad o la forma de actuar; los estilos pueden variar según las tareas que se deban desarrollar y las responsabilidades frente al logro de los objetivos. Lippit y White (1938), dividieron los líderes en cuatro grupos:

- a) Autoritarios
- b) Paternalistas, laissez Faire (dejar hacer)
- c) Democráticos
- d) Participativos.

Se han derribado varios mitos acerca de la persona líder, y hoy se puede lograr comprender de donde viene ese don de poder, y se ha concluido que la persona que se lo proponga puede adquirir ese carisma de ser líder. A continuación expondré los argumentos válidos para apoyar la idea de que el liderazgo se puede aprender, que se necesita solo la decisión personal de querer lograr un estilo de liderazgo; diferenciar entre lo que es un estilo gerencial y un verdadero liderazgo y apoyar la premisa de que podemos desarrollar las habilidades de un líder. Bennis (1995), reconoce que la existencia de condiciones innatas son necesarias en un líder pero no determinantes. Este autor asegura, que existe la posibilidad de incrementar el liderazgo si somos

capaces de reconocer nuestro estilo, las fortalezas, las debilidades utilizando la autoayuda, la lectura de libros, participación en talleres o por la experiencia propia.

Temas del diplomado, como *el carisma y el líder carismático, competencias y habilidades de los dirigentes, liderazgo del ejecutivo exitoso*, me hicieron ver que el *liderazgo de excelencia* es una de las ventajas más grandes que podemos ofrecerle a una organización y con las cuales podemos ser felices en lo que nos gusta hacer. Yo uso el termino liderazgo de excelencia para referirme a un liderazgo que se ejerce con mucho carácter, con una actitud creativa, desafiando los patrones impuestos y que se han convertido en monótonos, es atreverse a tomar riesgos en lo desconocido, es innovar, es construir una nueva cultura, es estimular la transformación de las organizaciones. Tengo la convicción de que las destrezas administrativas que logramos adquirir en el desarrollo de nuestro estudio en la carrera de Administración de Empresas se potencializan si logramos desarrollar habilidades propias como tener visión, el poder de la persuasión, la habilidad para motivar y la facilidad de la comunicación, entre otras más; es decir, si logramos aprender a ser líderes, aunque seamos conscientes de que en este momento, no lo somos.

1.2. MI TEST INICIAL DE LIDER

El ser humano tiene la gran capacidad de poder modificar su conducta y, aunque no se puede negar que algunos líderes nacen para ello, también es factible afirmar que los líderes también se pueden hacer.

Nuevamente podemos apoyarnos en lo que dice Bennis (1995) de que las personas nacemos con un mínimo de requisitos, pero a este liderazgo potencial, es posible añadirle destrezas que harán factible formarnos como líderes cada día; podemos desarrollar habilidades, adquirir nuevas disciplinas y conocimientos para posicionarnos cada día con un mejor liderazgo.

Para poder desarrollar esas habilidades y destrezas debemos respondernos estas preguntas:

- ¿Cómo esta nuestra Autoestima?

- ¿Nos tenemos confianza?
- ¿Soy capaz de definir o de clasificar mi estilo de liderazgo?
- ¿Tengo las habilidades necesarias para comunicarme con otros?

Los siguientes test hicieron parte de un taller en el que participe llamado: *Taller de liderazgo con elementos de Coaching, Bogotá, julio de 2015. Convenio Universidad Jorge Tadeo Lozano-Ecopetrol.*, y me parecen adecuados para responder algunas de las preguntas que formule en el párrafo anterior y así poder determinar qué aspectos de nuestra personalidad o habilidades son susceptibles de mejorar o de entrenar.

El taller se centraba en los siguientes temas:

a) *El Líder: Un referente*

- Conocimiento de mi entorno
- Mi ser en el mundo
- Desarrollo de la intuición
- LIDERAZGO: posibilidad de cambio
- Rompiendo paradigmas
- Autocontrol
- Expresión de la coherencia
- Nuevo rol en el mundo actual
- Nuevas forma de hacer

b) *Desarrollo de habilidades*

- Mi interacción personal
- ¿Cómo esta su Autoestima?
- Percepción del estilo de dirección
- Capacidad de comunicarme
- Estilo de dirección transformador
- Innovación en el trabajo

Los tres test que a continuación se encontraran, son instrumentos de medición propuestos para que cada persona interesada tenga una forma de

determinar en primera medida, cuánto usted se valora, cuán importante piensa que es usted. Por otro lado, poder visualizar su estilo de liderazgo o al menos con cual se identifica más. Por último descubrir qué tanta capacidad, habilidad o destreza tiene para comunicarse con los demás como un elemento importante a la hora de ejercer el rol de líder.

1.2.1. ¿CÓMO ESTA MI AUTOESTIMA?

Branden (1995), habla de que la autoestima positiva opera en el sistema inmunológico de la conciencia, otorgando resistencia, fuerza y la capacidad de regeneración. Cuando la autoestima es baja, nuestra capacidad de enfrentar las adversidades de la vida bajan. A continuación se presenta el test que permite evaluarla y calificarla:

Escriba “V” verdadero o “F” falso en cada afirmación, para referirse a la manera como se refleja su pensamiento habitual.

- 1. Considero que mi trabajo/desarrollo personal ha progresado más por suerte que porque Yo lo merezca.
- 2. A menudo me encuentro preguntándome: ¿Por qué no puedo tener más éxito?
- 3. No creo estar trabajando al máximo de mi potencial.
- 4. Considero un fracaso no lograr mis objetivos.
- 5. Cuando los demás son amables conmigo, sospecho de ellos.
- 6. El alabar a los demás por sus atributos, muchas veces me hace sentir incomodo.
- 7. Cuando las cosas van bien, por lo general no me duran mucho.
- 8. Le doy gran importancia a lo que los demás piensan de mi.
- 9. Me gusta impresionar a mis colaboradores.
- 10. Me resulta difícil enfrentar mis errores.
- 11. No siempre me siento cómodo explicando lo que quiero decir.
- 12. Me resulta difícil pedir disculpas.
- 13. Tiendo a aceptar lentamente los cambios en el trabajo debido a mi miedo.
- 14. El aplazar las cosas es uno de mis hábitos de trabajo.

- 15. A menudo me encuentro pensando: ¿Tengo que intentarlo?, no lo lograre.
- 16. Cuando mi jefe me alaba, por lo general no le creo.
- 17. Mi actitud hacia la vida podría mejorar.
- 18. Para ser honesto (a), tiendo a culpar a mis padres de lo que está sucediendo con mi vida.
- 19. Me resulta difícil ver lo bueno de los demás.
- 20. No considero que la gente pueda cambiar sus actitudes.

TOTAL VERDADERO:_____ TOTAL FALSO:_____

Si en más de la mitad de las afirmaciones marco “verdadero”, tal vez sería conveniente que dedicara un tiempo para pensar en su vida, a solas o en compañía de un asesor; piense porqué tiene esos sentimientos. Si contesto “falso” a la mayor parte de las afirmaciones, al parecer tiene una buena autoestima y está en camino para tener más éxito y satisfacción en su desempeño.

1.2.2. PERCEPCION DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Sea lo más objetivo(a) en sus apreciaciones. Piense exclusivamente en el rol actual dentro de la organización donde actualmente se desempeña. Escala de calificación: 1=menor puntuación (grandes barreras) – 5=mayor puntuación (no hay dificultades).

		NIVEL DE IMPORTANCIA				
		1	2	3	4	5
1.	Tengo una sensación de logro en mi trabajo.					
	Tengo claridad para tomar decisiones y actuar en					
2.	consecuencia					
3.	Tengo confianza en mis competencias profesionales					
4.	Soy productivo(a) la mayor parte del tiempo					
5.	Puedo resolver los problemas que encuentro en el día a día					
6.	Mi trabajo actual me genera satisfacción psicológica					
	Mi actividad laboral es consistente con el direccionamiento					
7.	estratégico					
	Me esmero por conocer las necesidades de mis clientes					
8.	internos.					
9.	Me esfuerzo realmente por orientar mi trabajo hacia el cumplimiento					

de los objetivos institucionales.

Los indicadores de gestión que utilizo en la actualidad me permiten

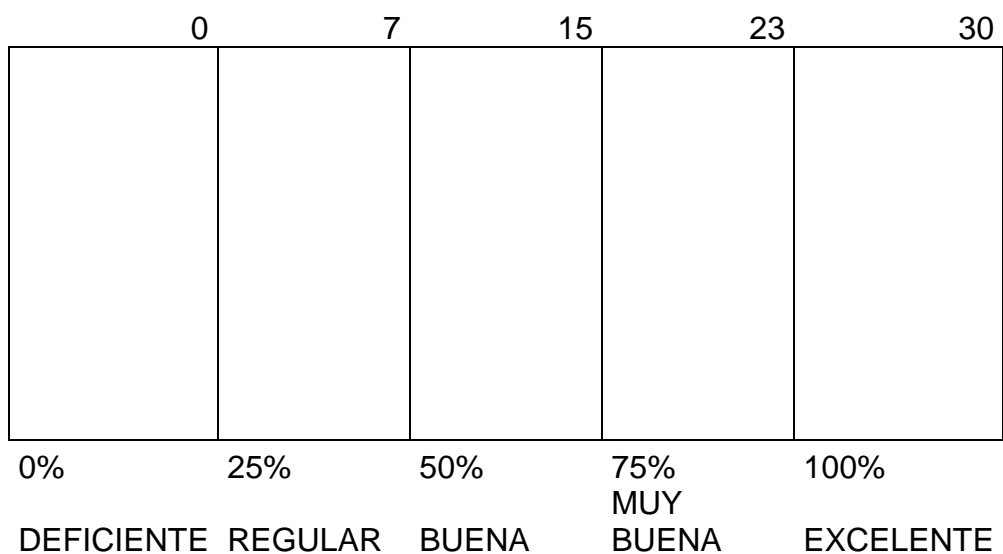
- 10. mejorar los servicios y productos que ofrezco a mis clientes.
- 11. Especifico claramente a mis proveedores lo que requiero para el buen funcionamiento de mi empresa.
- 12. El trabajo del día a día deber ser guiado por indicadores de gestión.
- 13. El servicio al cliente que brinda la empresa es diferencial con respecto a organizaciones similares.
- 14. Creo que mi trabajo contribuye realmente al logro de metas de la organización.
- 15. Brindo a mi cliente un servicio de calidad.

Frecuencia
Frecuencia* Calificación

TOTAL COCIENTE= $\frac{\quad}{75}$ = %

No.	FACTORES	A	B	C
1.	Orden y expresión de ideas			
2.	Expresión de sentimientos			
3.	Despertar el interés			
4.	Percibir reacciones del otro			
5.	Claridad en el tema			
6.	Manejo de diferentes opiniones			
7.	Formas de expresión			
8.	Aclaración de dudas			
9.	Solicitud de Retroalimentación			
10.	Equilibrio de la interacción			
TOTAL				

SUMATORIA:
PUNTOS OBTENIDOS



1.3. HABILIDADES A DESARROLLAR

1.3.1. Carisma. El líder debe tener la capacidad de atraer y cautivar a los demás, debe ser capaz de despertar admiración del otro con facilidad y de una manera muy natural. Esta cualidad debe ser inherente a la personalidad, por ello para ayudar a ser carismático el líder debe reforzar su autoestima, mejorar sus capacidades de oratoria y su apariencia personal. El carisma permite al líder conquistar a los que los rodean y cuando sea el caso a su equipo de trabajo, y lograr sacar lo mejor de ellos para su beneficio o para el logro los objetivos y metas trazadas dentro de cualquier tipo de organización.

1.3.2. Organización. Dentro de los ingredientes de la fórmula para crear o crearnos como un gran líder está el de la organización. En este mundo competitivo y globalizado no solo debemos considerarlo como imprescindible, sencillamente es el costo que debemos pagar si queremos crecer como líderes y triunfar en el mundo empresarial, social y familiar. Ser organizado no significa que uno mismo debe desarrollar todas las actividades, hay que planear, priorizar y delegar lo que considere que otros pueden hacer mejor. Hay que recordar que dejar de hacer las cosas importantes puede traer consecuencias negativas y quizás se deba pagar un alto precio por ello.

1.3.3. Visión. Fritz (1996), dice que las organizaciones avanzan cuando una visión clara, comprendida ampliamente, crea una tensión entre lo real y lo ideal, empujando a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre ambos. Un líder que persigue la excelencia se debe caracterizar por tener una visión a largo plazo, por anticipar los problemas y visualizar las oportunidades antes de que cualquiera lo haga. Tener una visión significa que se sabe hacia dónde ir, esto no solo se aplica a nivel laboral o profesional sino de forma integral en la vida personal. No debe tomarse la visión como un simple sueño, algunos la describen de una forma adecuada y es que es una realidad que todavía no existe. Para formar nuestro liderazgo no nos debe bastar con soñar, los resultados vienen

de la acción que tomemos para materializarlos y si hemos planeado previamente entonces, se lograrán las metas. Un líder con visión está aterrizado, es decir, con los pies bien puestos sobre la tierra pero nunca pierde la capacidad de ver hacia el futuro, de soñar con lo realizable. Por último, un buen líder debe tener la capacidad de convencer a las personas para que avancen en grupo con un objetivo común.

1.3.4. Comunicación. La comunicación es primordial y es la llave maestra que conduce hacia la puerta que lleva al camino del logro de los objetivos que se trazan en cualquier tipo de situación o proyecto. La ausencia de una comunicación efectiva propicia ambientes laborales inadecuados y por decir más, ineficientes, lo que se traduce en una baja productividad y resultados que no satisfacen las expectativas de los negocios. Kaplan (1989), asegura que uno de los principales motivos del bajo crecimiento de algunas economías es la baja productiva en el trabajo; lo que resulta apenas obvio si tomamos en cuenta que la productividad la generan los individuos de una nación.

Cuando se está en una posición de liderazgo se nos hace fácil criticar la mala comunicación, pero poca claridad tenemos respecto a que podemos hacer para mejorarla y no cometer los mismos errores que criticamos a nuestros colaboradores. A continuación se proponen cinco acciones para mejorar la comunicación y así reforzar nuestro papel de líderes:

1.3.4.1. Establecer relaciones comprometidas. La ausencia de comunicación en las organizaciones se debe en un gran porcentaje a la falta de relación entre cada uno de las personas que integran una empresa. Si no existe una relación, las personas evitan tener contacto con otros para comunicar sus ideas y pensamientos, en las ocasiones en que se logra realizar no es bien recibida por el otro. Por esto es necesario que se establezcan relaciones con compromiso y así la comunicación fluirá; esta debe ser una tarea más que hay que desarrollar para ir afinando el liderazgo.

1.3.4.2. Comunicación directa y responsable. Las personas tienden a no expresar completamente lo que sienten y piensan, y lo que es más preocupante lo hacen sin reflexionar sobre el contenido de lo que dicen; esto quiere decir que se

debe buscar una comunicación auténtica. El retener información en la comunicación y hacerla de forma irresponsable son las formas más comunes de dañar las relaciones en una organización. El líder debe reflexionar sobre este punto y lograr que su comunicación sea auténtica y muy responsable.

1.3.4.3. El propósito de la comunicación es lograr resultados. Cuando estamos en reuniones de trabajo hay críticas, calificativos y opiniones de toda índole, es decir, todo el mundo opina, pero no se logran conclusiones y mucho menos acuerdos y compromisos. Como líderes debemos tener presente que la comunicación debe tener un propósito de valor, y es el de generar resultados donde se generen solicitudes y promesas concretas y medibles para ser realizadas en un espacio determinado de tiempo.

1.3.4.4. Retroalimentar resaltando lo positivo. Somos muy dados a encontrar con facilidad lo que está mal y todo el tiempo nos dedicamos a corregir a los otros. Resaltar en una persona solo las cosas que hace mal no trae ningún resultado positivo, sería bueno empezar a utilizar la técnica de 5 x 1; esta consiste en resaltar cinco comportamientos buenos en nuestro colaborador antes de corregir uno malo. Y además de hacer lo anterior, lograr a través del diálogo y la reflexión que él mismo reconozca lo que está haciendo mal y genere las estrategias y compromisos necesarios para mejorar su comportamiento; un buen líder motiva y genera el cambio antes que imponerlo.

1.3.4.5. Conversar para generar valor. Aplicando la técnica anterior podemos encontrar los puntos específicos de los cuales nos hemos desviado y definir y emprender las acciones correctas para ajustar el curso, si hacemos esto, se generara una mejora y un aprendizaje continuo. Cuando hablemos debemos generar valor en la conversación en lugar de desperdiciar el tiempo valioso en conversaciones inocuas.

1.3.5. Entusiasta. El entusiasmo lo definen como el buen ánimo para desarrollar las cosas, es el interés y placer que se siente frente a una cosa. Es una motivación intrínseca por lo que hacemos, es encontrar placentero el llevar a cabo cierta tarea o encargo. Todas estas definiciones me parecen muy importantes para definir si somos o no entusiastas, pero como estamos hablando

de las habilidades que debe desarrollar un líder, yo tengo la siguiente definición y me parece adecuado tenerla en cuenta y analizarla con mucho cuidado e interés: una persona entusiasta es la que contagia a otros de ganas por seguir, actuar y moverse en busca de un objetivo. ¿Somos entusiastas?

1.3.6. Resolutivo. Es simplemente tener una característica de nuestra personalidad o de nuestro carácter que nos da la suficiente capacidad para resolver una situación o un problema de manera asertiva y rápida.

1.3.7. Disciplina. En cualquier área donde nos movamos debemos tener disciplina de lo contrario no lograremos nuestras metas y objetivos, no hay éxito sin disciplina. Por definición la disciplina es la observancia de un conjunto de normas o principios impuestos por otros o por nosotros mismos y que sirven para nuestra formación llámese de la personalidad o del carácter. No podemos hablar de ser líderes si no somos disciplinados; el líder por naturaleza utiliza el poder de convicción para encaminar a sus colaboradores hacia los objetivos propuestos pero también debe ejercer su autoridad cuando las circunstancias lo exijan.

1.3.8. Creatividad. Cuando soñamos con otras realidades y las vemos posibles de alcanzar, estamos aplicando nuestra creatividad, damos rienda suelta a la imaginación y construimos otro mundo. Pero cuando además actuamos para que se haga realidad y que con esto, aportemos valor a la sociedad, a nuestra empresa y nuestros logros personales, estamos siendo innovadores y creativos. El líder en formación tiene que correr riesgos proponiendo ideas innovadoras, debe ser atrevido y enfrentar las situaciones desde nuevas perspectivas.

1.3.9. Negociación. Ser líder es, ser un gran negociador o mejor aún, todo líder debe ser un gran negociador. Es cierto también que una negociación con un liderazgo sin grandes fortalezas puede que arroje resultados sin mayores beneficios. La negociación es una habilidad que puede adquirirse o mejorarse y

nos puede servir para llevar a feliz término nuestros proyectos, además es un distintivo en lo profesional y que resalta a los líderes de hoy.

1.3.10. Honestidad. La honestidad es un valor creado, es decir es un valor ético e imprescindible en el líder. Pero más que solamente ser honesto, un líder debe ser íntegro, que es la combinación de la honestidad, la credibilidad y la sinceridad. Esta cualidad la expresa el líder cada vez que se comunica, guía y se relaciona con los demás miembros del grupo. La comunicación de forma honesta con los demás, sin importar lo compleja que sea la situación, trae mayores beneficios que tomar una postura diferente. Se puede aprender a ser honesto, ya que se requiere integrar a nuestros actos los valores adecuados, teniendo siempre presente que los seguidores del líder tienen la capacidad de reconocer la forma como el líder actúa y se comunica.

1.4. APRENDER A APRENDER.

En muchas ocasiones tenemos la oportunidad de convertirnos en líder porque nos nombran con esa responsabilidad en un proyecto o en cualquier otra tarea simple o compleja, pero lo cierto, es que por el simple hecho de ser nombrados, no nos convierte en ello. Más sin embargo el liderazgo y sobre todo el de alto rendimiento son talentos que podemos aprender. Aprender a aprender significa que el líder se compromete a construir conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias con el objetivo de reutilizar y aplicar ese conocimiento adquirido y las habilidades desarrolladas en el desempeño de su liderazgo.

El aprender también depende de cada uno, si nos damos cuenta que necesitamos mejorar la forma de hablar en público para ser un buen líder, pero si no soñamos como líderes, nunca haremos lo necesario para llegar a serlo, muy posiblemente ni siquiera lo intentemos. Si no nos arriesgamos por miedo al fracaso, porque no sabemos si nos irá bien o mal, y consecuencia de ello no aprendemos ni mejoramos.

1.5. PRACTICAS DE LIDERAZGO

1.5.1. Provocar el cambio: Desafiar al sistema. Siempre se debe estar en constante búsqueda de la innovación, el crecimiento y la mejora continua, el destino no debe ser el que defina el éxito. Los líderes desafían el proceso, no les gusta estar sentados esperando a ver que les depara el destino, les gusta apuntar hacia lo desconocido. Están preparados para asumir los riesgos y desafíos con tal de encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, conocen los riesgos de experimentar y cambiar, mas sin embargo actúan. Hay que aplicar la frase de Churchill (1931), cuando dijo que el éxito es aprender de ir de fracaso en fracaso sin desesperarse.

1.5.2. Inspirar con su Visión. El líder siempre se visualiza por su gran deseo de hacer las cosas mejor de lo que se hacen en el momento y quiere lograr algo que otro no haya logrado hacer. Esas ganas, esos deseos con los que trabaja el líder debe transmitirlo a su equipo de trabajo y lograr que ellos también sientan el mismo o más deseo de transformar las cosas, de hacer algo nuevo. El líder debe lograr que su visión, su sueño, el futuro que sueña se transforme en el de todos y sea capaz de alinear a todos tras esto para lograrlo juntos.

1.5.3. Empoderar a otros. Para que exista la cooperación hay que generar confianza y motivar la colaboración, esta es una habilidad que permite que las organizaciones funcionen de una forma efectiva y logren resultados. Hay que dejar que los otros actúen, se empoderen, darles la libertad de acción, asignarles tareas que los reten y brindarles respaldo y estar presto a proveer lo que necesiten.

1.5.4. Trazar el camino. Hay que mostrar el camino a seguir y esto se hace con el ejemplo. La cualidad principal y con la cual el líder se gana el aprecio de los demás miembros del equipo, es la credibilidad; si el líder envía un mensaje y él, como persona no tiene credibilidad, el mensaje no será creíble. Debemos tener

muy presente esta frase popular que la escucho muy a menudo en conversaciones casuales con amigos y conocidos: “no hay nada más peligroso que un buen consejo seguido de un mal ejemplo”.

Para mostrar el camino a los demás hay que dejar ver y poner en práctica los valores personales y lo principal: dando ejemplo. Aquí no tiene mucho peso los títulos. Hay que ganarse el respeto con la forma de conducir el equipo. El verdadero líder anda el camino dando ejemplo y generando compromiso con sus propias actitudes y motivando e impulsando a los otros.

1.5.5 Motivar y celebrar. El líder alienta a los demás para que sigan avanzando, estimula con grandes o pequeños detalles que son muy significativos para los miembros del equipo. Pero no hay que ser un líder farandulero, es decir un charlatán que dice mucho y tiende a engañar a los demás ya que, si solo alardea lo que provocara es incredulidad. Una preocupación sincera por parte del líder impulsa a las personas a seguir adelante, agradecer los aportes y logros de los otros, crea un clima propicio de compromiso y un excelente clima de trabajo. La preocupación por los demás es la principal práctica que debe ejercer el líder para evitar que las personas que se sienten desencantadas de su labor tengan la tentación de renunciar.

1.6. EL CARISMA

Por lo general se dice que algo que debe tener el líder es carisma, el líder reconocido como carismático es aquel que contagia con su entusiasmo a los demás. Sus actos seducen a los otros y genera admiración, si el líder es capaz de desarrollar o de potencializar este carisma, dará muy buenos resultados en cualquier organización ya que podrá hacer que los colaboradores den lo máximo de cada uno en el desempeño de sus funciones o tareas asignadas. El líder carismático es visionario e inspirador, hace buen uso de su comunicación verbal y no verbal, estimula de forma positiva a los integrantes del equipo. Aunque se afirma que el carisma es algo con lo cual se nace, debemos saber también que

todos lo tenemos en diferentes grados y si desarrollamos las habilidades que se mencionaron en el apartado 1.3 de este escrito, podemos fortalecer nuestro liderazgo.

1.7. EL ARTE DE SABER ESCUCHAR

El éxito de un líder está ligado en gran medida al buen manejo de sus relaciones sociales, no puede estar solo, entonces no sería líder. Las buenas relaciones están ligadas a una comunicación efectiva y esta no se daría sino sabemos expresarnos y escuchar adecuadamente, saber escuchar no es fácil ya que no se limita simplemente a oír, o dejar hablar al otro. Cada persona tiene la necesidad de ser escuchado con respeto y cortesía, quiere expresarse, sentir que le ponen atención y que obtiene un reconocimiento por lo que dice; escuchando a los demás podemos saber más de su interior y sobre todo que los motiva.

Debemos pensar que la cortesía es una herramienta muy poderosa a la hora de tratar con personas complicadas, cuando alguien se siente escuchado, desnuda su mundo interior y deja expuestas sus creencias y sus valores. Cuando dedicamos atención sincera creamos un vínculo con la persona franco y muy duradero; desafortunadamente no somos buenos oyentes ya que no valoramos el arte de saber escuchar y adicional a esto no estamos entrenados en esta habilidad.

Se sabe que miles de oportunidades se pierden por no saber escuchar, así pues, que cuando este en una conversación importante, brinde mucha atención a su interlocutor, no interrumpa a menos que sea necesario, no reaccione impulsivamente ante las discrepancias. Tenga en cuenta que tratar temas delicados puede generar malestar, no desvíe la atención hacia su propio interés, no le imprima a su tono de voz apatía y agresividad, no critique a gente ausente, rechace con mucho tacto las opiniones que no comparta.

CONCLUSIONES

Si nos apoyamos en el enfoque personalista Bennis (1995), podemos decir que el líder nace, es decir, el líder tiene condiciones innatas. Tomando como referencia el enfoque situacionista de Hersey y Blanchards (1992), se puede también afirmar que hay líderes que se hacen, que llegan a desarrollar las cualidades de un líder a través de un proceso, que por su propia iniciativa y convicción, construyen su liderazgo. Razón por la cual se concluye que la aparición de un líder la determina el tiempo, ya que su desarrollo se dará en el momento oportuno.

Ambos enfoques, aunque parecen opuestos, cada uno tiene algo de razón, para ser un líder no solo se debe presentar la oportunidad para ejercer el rol, es necesario forjar una personalidad habilidosa, ya que es cierto que el liderazgo es la unión de una personalidad adecuada en una situación apropiada. La construcción del liderazgo tomado como un proceso constructivo, permite desarrollar capacidades, habilidades y hábitos que perfilan las actitudes y virtudes, y que llegan a convertirse en lo que se denomina liderazgo. Somos capaces como personas de desarrollar capacidades para asumir la responsabilidad de llevar a otros al logro de sus objetivos no solo en el ámbito social, empresarial sino también personal.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: MacGraw-Hill.

Cornejo, M. (1998). *Enciclopedia de la Excelencia*. México, D. F: Grijalbo S. A Pág. 181 – 258.

Bennis, W. y Nanus, B. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.

Delgado, L. (2007). *Experiencia de formación de estudiantes para el liderazgo: propuesta de un curso*. Madrid: Praxis

Universidad Jorge Tadeo Lozano-Ecopetrol. (2005). *Taller de liderazgo con elementos de Coaching*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano-Ecopetrol.

Mendez, A. (2013). Liderazgo Situacional. Recuperado de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/11/liderazgo-situacional.html>

Rosental, Jorge. (2013). Del Liderazgo Personalista al Liderazgo Situacional o Liderazgo para la Conducción, (¿pero qué tipo de liderazgo?)-Para la conducción de personas, equipos e instituciones. Recuperado de http://www.redaf.gob.ar/articulos/liderazgo-personalista-situacional-conduccion_3524.pdf

Zayas, Agüero. (2006). Liderazgo Empresarial. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>

Ares, Antonio. (2009). El liderazgo en los grupos. Recuperado de http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF

Salazar, Delia. (2006). Autoestima desde un enfoque Humanista: Diseño y aplicación de un programa de intervención. Recuperado de <http://200.23.113.59/pdf/23181.pdf>.

Lashway, Larry. (1997). Liderazgo Visionario. Recuperado de <http://www.ericdigests.org/2003-3/visionario.htm>.

Lan, Eduardo. (2012). Habilidades de Comunicación para Lideres Efectivos. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/23405-habilidades-de-comunicacion-para-lideres-que-generan-efectividad-en-sus-empleados.html>

Proverbias (2009). Winston Churchill: Del Gobierno. Recuperado de <http://www.proverbias.net/newsletter/newsletter.aspx?id=41>