

8 Estilos de liderazgo

Logros

- Caracterizar los estilos de liderazgo.
- Identificar los elementos que hacen del liderazgo una cualidad personal.
- Valorar las acciones de un líder en un grupo.

Ideas previas

1. ¿Qué función consideras que debe realizar un líder en un grupo?
2. Selecciona a una persona que admires y describe cómo es su liderazgo.

Estilos de comunicación

Al hablar de estilos de liderazgo nos referimos a la percepción de los seguidores respecto a la forma de pensar, sentir y actuar de su líder en la ejecución de sus tareas. Éstos se pueden clasificar de acuerdo con la forma de establecer comunicación y de acuerdo con la conducta.

De acuerdo con el estilo de comunicación, encontramos cuatro tipos de liderazgo, directamente relacionados con la preferencias cerebrales del líder:

• Orientados a la acción

Generalmente hablan sobre resultados, responsabilidad, objetivos, retroalimentación, desempeño, experiencia, eficiencia, desafío, avances, logros, decisiones y cambio. Su tendencia es ser pragmáticos, directos, impacientes, decisivos, rápidos (saltan de una idea a otra) y energéticos (desafían a otros).

• Orientados a los procesos

Generalmente hablan de hechos, probar, procedimientos, análisis, planeamiento, obser-



vaciones, organización, prueba, control, detalles, comprobación. Tienen tendencia a ser sistemáticos (paso a paso), lógicos (causa-efecto), positivos, prolijos, “fríos”, cautelosos y pacientes.

• Orientados a las personas

Generalmente hablan de personas, autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, equipos de trabajo, valores, cooperación, comunicaciones, creencias, sentimientos, expectativas, espíritu de equipo, relaciones y comprensión. Tienen tendencia a ser espontáneos, empáticos, cálidos, subjetivos, emocionales, perceptivos, sensitivos.

• Orientados a las ideas

Generalmente hablan de conceptos, lo que es nuevo en su campo, innovación, creatividad, interdependencia, oportunidades, nuevas vías, posibilidades, nuevos métodos, grandes diseños. Su tendencia es ser imaginativos, carismáticos, difíciles de entender, egocéntricos, muchas veces poco realistas, creativos, llenos de ideas, provocativos.



Conducta y liderazgo

De acuerdo con la conducta del líder para el logro de objetivos, encontramos los siguientes estilos de liderazgo: autócrata, democrático y liberal.

| Liderazgo autócrata | Liderazgo democrático | Liderazgo liberal |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Es un líder fuerte, dominante, restrictivo parte de la idea que lo sabe todo mejor que sus dirigidos. - Es orientado a la tarea y a la acción. Dirige, no participa. - Fija los procedimientos a seguir, determina la tarea concreta y asigna los roles a cada miembro del grupo. - Toma decisiones sin la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas. - Supervisa constantemente a sus trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones bajo su supervisión, guía y consentimiento. - Busca ser un miembro más del equipo y muestra consideración e interés por los demás, escucha a los miembros de su equipo. - Es el grupo el que determina los procedimientos, animado por él. - Los miembros son libres de elegir a sus compañeros de tarea, y de repartirse las funciones. - Si hay dudas, presenta alternativas. | <ul style="list-style-type: none"> - Presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan. - No hace comentarios sobre la tarea, a no ser que le pregunten. No evalúa. - Participa de forma: "Haz tu trabajo, nos reunimos sólo cuando sea necesario. Tú sabes lo que tienes que hacer". - El grupo tiene total libertad para determinar su modo de funcionamiento. - No participa para nada en determinar tareas ni compañeros. - Su participación en las decisiones es limitada. |



Profundiza

"Algunos investigadores que han aplicado los estilos de liderazgo a la dinámica de las organizaciones han llegado a las siguientes conclusiones:

- Hay una diferencia real entre el liderazgo liberal (del dejar hacer) y el democrático; las tareas realizadas son de mayor calidad con este último.
- El liderazgo democrático puede ser eficaz; su motivación es mayor y la originalidad también; el clima grupal es de menor sumisión, menor miedo y más afectivo; genera una mentalidad cooperativa.
- El liderazgo autoritario crea hostilidades y agresividades; el líder se hace indispensable, su desaparición es más traumática y hay menos conciencia grupal. El autoritarismo crea un descontento que frecuentemente no sale a la superficie del grupo, provocando agresividad y malestar. El autoritarismo genera dependencias y favorece menos la individuación y personalización".

Adela Cortina. *Ética de la empresa*.
Editorial Trotta. 1994. Págs. 112, 113.

Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Elabora caricaturas que representen cada tipo de líder según su estilo de comunicación.
2. Plantea ventajas y desventajas de un líder orientado a las personas.

Liderazgo situacional

Existe un modelo conocido como **liderazgo situacional**, el cual sustenta que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, la conducta apropiada del líder se adecúa a las necesidades del equipo, dependiendo de la 'madurez' de los colaboradores, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de éstos para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades.



Liderazgo y etapas de un equipo

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla.

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.

Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega.

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Tomado de <http://www.marketing-xxi.com/1ed-liderazgo-situacional-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm>

¿Cuál de estos estilos es el mejor?

Cada líder tiene un estilo propio de liderazgo que depende de su personalidad, de sus creencias respecto al comportamiento del ser humano, del objetivo de la actividad que esté liderando (no es lo mismo ejercer liderazgo en un batallón militar que en un colegio), de la madurez del grupo, entre otros aspectos.

Según el concepto de liderazgo situacional el estilo de liderazgo lo determina la gente no el líder. El estilo elegido depende de la madurez grupal.

Es importante que conozcas tu estilo, pero aprende a moverte en todos. Los líderes más eficaces saben cómo usar el estilo correcto de acuerdo con las circunstancias.

¿Con qué estilo debo liderar este grupo?

Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Según la percepción que tienes de tu forma de ser ante los demás y la que intuyes otros tienen de ti, ¿con cuál estilo de liderazgo te identificas?
2. Señala cinco líderes de la humanidad que admires y enumera siete características del estilo de liderazgo de cada uno.



Juega con los conceptos trabajados en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema8/actividad/

Liderazgo como cualidad personal

-¿Qué haces? -pregunta el niño al escultor que trabaja sobre un bloque de mármol.

-Espera y lo verás -le responde el hombre.

Días después, el niño regresa y mira lleno de admiración la magnífica águila que el hombre termina de esculpir, y le pregunta:

-¿Dónde estaba esa figura?

-Dentro del bloque de mármol- contesta el hombre.

-Pero... ¿cómo la sacaste?

-Solamente le quité el mármol que sobraba.

-¿Y todas las piedras guardan águilas?

-No. Hay gran variedad de figuras y todas son diferentes.

-¿Cómo sé que hay una figura bonita adentro?

-Todo depende de ti, si lo que deseas encontrar es algo hermoso o algo espantoso...

-Si yo deseo solamente figuras bellas, ¿qué debo hacer?

-Con mucho cuidado, paciencia y amor, ve quitando el mármol que sobra... Verás cómo la piedra se transforma en una escultura extraordinaria.

Nuestras vidas son una escultura y cada uno de nosotros el escultor de nuestros destinos.

Perseguir metas

Tú y yo y cada uno de los seres humanos hemos recibido la misma opción para realizarnos. La gran diferencia la marcan aquellos que han decidido perseguir un meta sin descanso, con calidad en la entrega personal. "Talento más lo que haga falta" (sin perjudicar a nadie). Han decidido ir más allá de los límites para concretar su visión: superando miedos, tomando riesgos, creando nuevas realidades. Cambiando el contexto para lograr los resultados deseados. Dejando de lado la "queja" y el lugar de "víctima", para asumir la responsabilidad y el compromiso de ser artífices del propio destino.



Nick Vujicic

"Elijo vivir una vida sin límites"

Nació en Melbourne, Australia, sin extremidades (brazos y piernas), una discapacidad a la cual los médicos no le encontraron explicación científica; sin embargo, los resultados de los primeros exámenes arrojaron que era un bebé saludable.

En su niñez soportó muchas burlas de sus compañeros de escuela, muchas veces pensó en el suicidio ante la impotencia que sentía de no poder cambiar su discapacidad, pero hoy es un joven feliz y exitoso con una vida normal, con metas y sueños como cualquier persona que tiene todos sus miembros completos.

Nick terminó sus estudios de comercio, planeación financiera y contabilidad; hoy es un exitoso conferencista motivacional para jóvenes y también para el sector corporativo. Dentro de sus metas tiene la de ser financieramente independiente a los 25 años, para poder comprar y modificar un carro que él pueda manejar. Viajar por el mundo y compartir su testimonio, ser el mejor mensajero de amor y esperanza en Dios, contar su historia en el "Oprah Winfrey Show" y, terminar de escribir un libro titulado *No arms, no legs, no worries!* (¡Sin brazos, sin piernas, no te preocupes!).

El liderazgo se construye

Un líder se hace, se construye, se “inventa” a sí mismo, como una obra artística. Todos podemos ser líderes, porque el arte de llegar a ser líder, es el arte de ser uno mismo.

Para desarrollar tu liderazgo como cualidad personal, es necesario que transites el camino del autodescubrimiento, en cuyo primer tramo debes reconocer cuáles son tus fortalezas y tus debilidades y enfrentarte con los obstáculos que te impiden ponerte al **frente** de tu propia vida. Debes salir de la zona de comodidad a la que el ser humano promedio se ha acostumbrado. Desaprender viejos hábitos que te encadenan. Accionar desde la posibilidad, no desde la resignación. Accionar en lugar de re-accionar. “La pobreza o la riqueza son tu elección”.

María de Chávez

Creadora y propietaria de la firma de cosméticos Jolie de Vogue, empresa que comenzó con su esposo en un garaje del barrio Santafé, en Bogotá, donde preparaban esmaltes para uñas en ollas de cocina, porque no había modo de comprar recipientes propicios.



Desarrolla competencias **interpersonales**

1. Busca noticias de personas con recursos físicos, económicos, o de otro tipo, inferiores o iguales a los que tú posees, y que estén haciendo de sus vidas algo extraordinario. Elabora una cartelera al respecto.
2. Describe personas que han tenido todo en su vida y, sin embargo, lo han echado a perder, en especial su propia persona. Comparte tu trabajo con tus compañeros y compañeras.



En la página http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema8/profundiza/ puedes ampliar la información al respecto.

Gumercindo Gómez Caro

Su primer trabajo fue hacer azadones en Tunja y salir en carros a vender a la plaza de mercado.

Desde muy niño se puso a trabajar. Fue ayudante de panadería, carpintería, tapicería, aprendió a hacer colchones y desarrolló este oficio hasta crear la empresa “Colchones Eldorado”.

Otros medios de satisfacción personal para él han sido componer canciones suficientes para grabar dos larga duración y crear una fundación sin ánimo de lucro para el fomento de la creatividad.



Ana Teresa Bernal

Integrante de la Comisión de Reparación y Reconciliación, su nombre fue propuesto para ser incluido en el grupo de las 1000 mujeres del mundo por el Nobel de Paz.

Ana Teresa Bernal dice que, pese a tener un título de economista, su verdadera profesión “es ser constructora de paz”. Su empeño la llevó a liderar, junto a otras personas, el Mandato por la Paz, una monumental movilización que contó con el apoyo de 10 millones de votos contra la guerra y que logró, entre otras cosas, presionar la devolución de un grupo de niños retenidos por el ELN y prohibir el ingreso de menores de edad al Ejército.

En: <http://www.polodemocratico.net/Mujeres-Colombianas>

EVALUACIÓN

1. ¿El líder nace o se hace? Explica tu respuesta.
2. Describe las características de los siguientes tipos de líderes y propón un ejemplo para cada uno.

| Líder | Características | Ejemplo |
|-------------|-----------------|---------|
| Autócrata | | |
| Democrático | | |
| Liberal | | |
| Situacional | | |

3. Elabora un esquema en el que se relacionen las etapas de un equipo de trabajo y los estilos de liderazgo.
4. ¿Cómo se puede evidenciar el liderazgo como una cualidad personal? Explica tu respuesta.
5. Describe las actitudes que te pueden convertir en un líder situacional. Plantea situaciones concretas.



Continúa la evaluación en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema8/evalua/

PROYECTO

EN CONSTRUCCIÓN

Continúa con el tema de los impuestos en la página 65.

Paso 5 Registro de los libros de contabilidad.

Todo empresario, en aras de organizarse financieramente, debe llevar libros de contabilidad. La reglamentación sobre llevar libros de contabilidad se encuentra establecida en el Código de Comercio. Los libros principales también llamados libros mayores, los cuales son de uso obligatorio para el comerciante, son:

- Libro mayor y balances: es el resumen del movimiento mensual de las cuentas, sirve para extraer de allí los balances generales, de prueba y los estados de resultados.
- Libro de inventarios y balances: todo comerciante debe elaborar un inventario y un balance que le permitan conocer la situación del negocio, de cuyos movimientos deberá dejar constancia en este libro.

- Libro diario: este libro permite detallar los comprobantes diarios en forma cronológica con el fin de obtener los datos resumidos para asentarlos en el libro mayor y balances.
- Libros auxiliares: no requieren registro y se llevan en forma permanente y detallada por cada cuenta contable; por ejemplo el libro de caja.

Otros libros que se deben registrar son: libro de actas de asamblea general de socios o de accionistas, el de la Junta Directiva o Junta de Socios y el libro de registro de socios o accionistas.

Como parte de tu proyecto, debes comentarle a la clase qué libros estás obligado a llevar y mostrar un ejemplo de un libro con varios asientos contables.