



***Tecnología Educativa***



## FORMACIÓN SOCIOCULTURAL

# Introducción al liderazgo. Líderes formando líderes



**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

*Revisión y ajustes: Luz Aurora Padilla. Enero 2021*



## Contenido

### 1. CONCEPTOS BÁSICOS

1.1. Líder .....	4
1.2. Liderazgo .....	4
1.3. Liderar .....	4
1.4. Estilo de liderazgo .....	5
1.5. Tipos de liderazgo .....	5

### 2. HABILIDADES BÁSICAS DEL LIDERAZGO (Dilts, 1998)

2.1. Las habilidades del yo .....	6
2.2. Las habilidades de relación .....	6
2.3. Las habilidades de pensamiento estratégico .....	6
2.4. Las habilidades de pensamiento sistémico .....	6

### 3. EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO (Tipos de liderazgo)

3.1. El liderazgo instrumental (Relación: jefe-subordinado) .....	7
3.1.1. El sobreprotector (expresado por algunos autores como “el paternalista”) .....	7
3.1.2. El autoritario .....	7
3.1.3. El anárquico .....	7
3.2. El liderazgo de fines (Relación: líder-colaborador) .....	8
3.2.1. El motivador intrínseco (nadie motiva a otra, si el otro no quiere) .....	8
3.2.2. El negociador .....	8
3.2.3. El guía o coach .....	8

### 4. ENFOQUES DEL LIDERAZGO

4.1. El enfoque centrado en el líder (liderazgo personal) .....	9
4.1.1. Características del jefe en relación con los subordinados .....	10
4.1.2. Características del líder en relación con los colaboradores .....	10
4.1.3. Liderazgo e inteligencia emocional .....	11
• Autoconocimiento .....	11
• Autorregulación .....	11
• Conciencia social .....	11
• Gestión de las relaciones .....	11
4.1.4. Liderazgo creativo .....	11
4.2. El enfoque centrado en el contexto (liderazgo situacional) (Estilos de liderazgo) .....	12
4.2.1. La tendencia a las relaciones (liderazgo situacional 1) .....	13
4.2.1.1. Relación: altruista tutelar – aceptación y pertenencia .....	13
4.2.1.2. Relación: asertivo directivo – rumbo y reglas .....	14
4.2.1.3. Relación: analítico autónomo – creatividad y autonomía .....	15



**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

4.2.2. La tendencia a las tareas (Liderazgo situacional II) .....	15
4.2.2.1. El principiante entusiasta-líder director .....	15
4.2.2.2. El aprendiz desilusionado-líder entrenador .....	16
4.2.2.3. Ejecutor capaz, pero cauteloso-líder de apoyo .....	16
4.2.2.4. Triunfador independiente-líder que delega .....	16

BIBLIOGRAFÍA .....	17
--------------------	----

## ANEXOS

Anexo 1. Virtudes del liderazgo y rúbrica de evaluación .....	18
Anexo 2. Guía para identificar la tendencia del estilo de liderazgo .....	22
Anexo 3. Interpretación el cuestionario de estilos de liderazgo .....	24
Anexo 4. Recomendaciones para los estilos de liderazgo, según la tipología de los colaboradores .....	26
Anexo 5. Inteligencia emocional: las competencias del liderazgo .....	32



## 1. CONCEPTOS BÁSICOS

### 1.1. Líder

Nadie es líder en todo momento, sino solo cuando lo requiere una situación específica. Si en un grupo se pretende elegir a quien coordine un círculo de estudio, es posible que no sea el mismo si lo que se busca es quien coordine un torneo deportivo. Es decir, la persona puede ser líder en determinados ámbitos sociales, si es que posee las cualidades para desempeñarse en ellos, y si los demás le reconocen dicho rol. Dilts lo expresa de la siguiente manera:

*[El líder] es un papel en un sistema concreto. La persona en el papel formal de líder puede o no poseer capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar. (Dilts, 1998)*



### 1.2. Liderazgo

Se relaciona básicamente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia. Buena parte del liderazgo procede de personas que no son líderes formales.

(Dilts, 1998) Al igual que con el concepto anterior, el liderazgo depende del contexto. En un equipo de fútbol, por ejemplo, se elegirá como líder (capitán) a quien posea las cualidades físicas y habilidades que le permitan ejercer su rol; en cambio, en un equipo que participe en un maratón de conocimientos de matemáticas, se valorará a quien posea justamente un pensamiento lógico-matemático. Sin embargo, es posible encontrar habilidades específicas de cualquier líder como, por ejemplo, la habilidad de influir en los demás.

### 1.3. Liderar

Es el resultado de utilizar el papel y la capacidad de liderazgo para influir en alguna forma sobre otras personas. (Dilts, 1998) Es decir, alguien puede tener el rol de líder y poseer las cualidades de liderazgo, pero eso no significa necesariamente que está en ejecución. Liderar, pues, es el proceso mediante el cual el líder influye en otros para el logro de objetivos.



#### 1.4. Estilo de liderazgo

Es la manera general de asumir el liderazgo de acuerdo con la dimensión de la tarea y del comportamiento en la relación. Diversos autores señalan antagonismos en estilos como el autocrático, que concentra el poder e impone su voluntad; el democrático, que para tomar decisiones considera la opinión de todos; el laissez-faire (dejar hacer), que designa a quien real o aparentemente no hace algo para influir en los demás. Otros autores consideran el aspecto socio-afectivo o de consecución de metas y destacan estilos como: el adaptativo o transformacional, cuyo interés está en la motivación; transaccional, parecido al autocrático que para lograr sus metas, establece negociaciones, aunque en muchas ocasiones son unilaterales; situacionales, que consideran la madurez del grupo. Esta manera de concebir el liderazgo está generalmente relacionada con la personalidad del individuo.

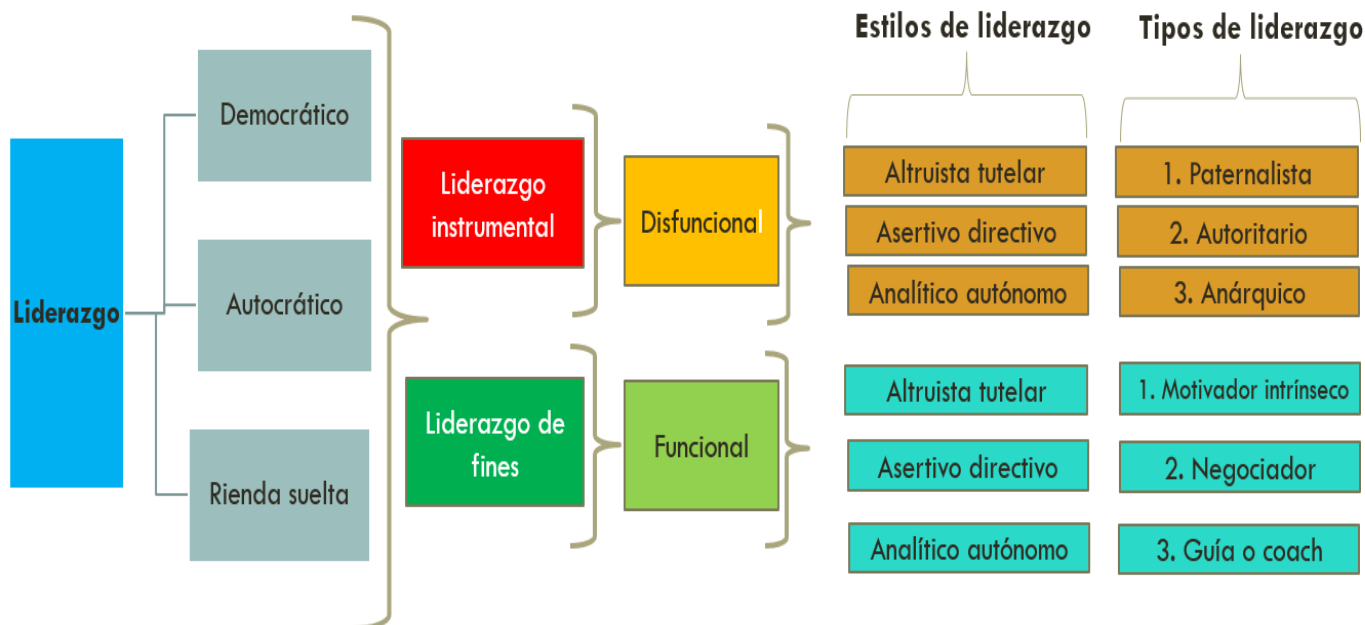


Imagen. Estilos y tipos de liderazgo. Por Luz Aurora Padilla G.

#### 1.5. Tipos de liderazgo

Son las variantes funcionales o disfuncionales dentro de los estilos de liderazgo. Si son funcionales significa que contribuyen a la realización de la tarea, propician una atmósfera eficaz de trabajo y favorecen la autonomía; en cambio, si son disfuncionales, el ambiente que se propicia no es digno, se incrementan los conflictos interpersonales y se genera rebeldía o dependencia.

En otras palabras, podemos afirmar que ningún estilo de liderazgo es por sí mismo mejor o peor que otro. Si son manejados adecuadamente, pueden generar un ambiente eficaz y ser altamente funcionales de acuerdo con las necesidades específicas de un contexto.





## 2. HABILIDADES BÁSICAS DEL LIDERAZGO (Dilts, 1998)

### 2.1. Las habilidades del yo

Se refieren al modo en que se comporta un líder en determinada situación. Facultan al líder para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etc., más apropiados para adentrarse en determinada situación. De algún modo, esas habilidades constituyen los procesos por los que el líder se lidera a sí mismo.

### 2.2. Las habilidades de relación

Se refieren a la capacidad para comprender, motivar y comunicar con los demás. Tienen como resultado la capacidad de introducirse en el modelo del mundo o en el ámbito perceptual de otra persona, establecer sintonía con ella y orientarla para que reconozca problemas y objetivos. Dado que los líderes deben alcanzar sus visiones y realizar sus misiones mediante su influencia con otras personas, las habilidades de relación constituyen uno de los aspectos más fundamentales del liderazgo.



### 2.3. Las habilidades de pensamiento estratégico

Son necesarias para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. El pensamiento estratégico implica la capacidad de identificar un estado pertinente, evaluar el estado de partida, establecer el adecuado itinerario de estados de transición necesarios para alcanzar el estado deseado y navegar por él.

### 2.4. Las habilidades de pensamiento sistémico

Son utilizadas por el líder para identificar y abarcar el ámbito problema en el que él, sus colaboradores y su organización están operando. El pensamiento sistémico se halla en la raíz de la resolución eficaz de problemas, así como de la capacidad para crear equipos funcionales. La capacidad para pensar sistemáticamente de un modo práctico y concreto constituye el signo más definitivo de madurez en un líder.





### 3. EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno relacional, es decir, implica un vínculo entre un líder y otras personas. Hay básicamente dos tipos de vínculos: el instrumental y el de fines.

#### 3.1. El liderazgo instrumental (Relación: jefe-subordinado)



La relación instrumental se basa en considerar al otro como un medio para conseguir los fines particulares. Se trata de una relación deshumanizante pues implica rebajar al otro a nivel de “cosa”, de suponer que los demás son incapaces o deficientes para pensar y actuar por sí mismos de manera responsable, o de encontrar su propia realización y por eso requieren de alguien que les diga exactamente lo que deben hacer. A una persona así no se le considera propiamente un líder, sino un jefe, para quienes los demás son simples subordinados.

Los tipos de liderazgo que se derivan de esta relación son disfuncionales, en el sentido de que propician conflictos y no fomentan la autonomía:

##### 3.1.1. El sobreprotector (expresado por algunos autores como “el paternalista”)

Este tipo de liderazgo se basa en el supuesto de que el otro es un ser que requiere de apoyo, que no podrá salir adelante sin la ayuda “benevolente” de un líder.



##### 3.1.2. El autoritario

Este tipo de líder impone su estilo y puntos de vista a los demás, de quienes desconfía y/o considera que no hacen nada bien.

##### 3.1.3. El anárquico

A diferencia de los otros dos tipos de liderazgo, que consideran al subordinado como un medio, en este caso, es el líder quien es tratado como medio por los subordinados. Estos buscan sus propios intereses particulares y el líder solo es visto como un “mal necesario” que “valida” sus decisiones.





### 3.2. El liderazgo de fines (Relación: líder-colaborador)



La relación de fines expresa el contenido de la máxima moral de Kant, de que el ser humano debe ser tratado siempre como un fin y nunca como un medio. Esto implica la consideración de que uno mismo y el otro somos plenamente libres y responsables. El máximo deber de un líder es el de tratar a los otros como personas que gozan de plena libertad y responsabilidad y así alcanzar los objetivos como equipo, por eso son considerados propiamente colaboradores.

Los tipos de liderazgo que se deducen de este tipo de relación son **funcionales**, es decir, previenen y resuelven conflictos y propician la autonomía:

#### 3.2.1. El animador o motivador (Nadie motiva a otro, si el otro no quiere)

El líder no conduce al otro a ningún lado, solo le brinda razones necesarias y suficientes para que decida tomar un camino. Esto es así porque lo considera como un fin en sí mismo, es decir, libre para tomar y asumir las consecuencias de sus propias decisiones.



#### 3.2.2. El negociador

Entre personas libres se construyen acuerdos basados en el diálogo y no en imposiciones. El líder negociador es capaz de resolver conflictos mediante el estilo de ganar-ganar.

#### 3.2.3. El guía o coach

El fin de todo liderazgo es propiciar el desarrollo de la autonomía de los colaboradores, solo así adquiere su pleno sentido: *líderes que forman líderes*. Un líder que eternamente busca que lo sigan, está tratando a los demás como medios y no como fines.





## 4. ENFOQUES DEL LIDERAZGO

El fenómeno del liderazgo puede ser abordado desde dos grandes enfoques: el liderazgo centrado en el líder (liderazgo personal) y el liderazgo centrado en las necesidades de dirección de los colaboradores o de su grado de madurez (liderazgo situacional)<sup>1</sup>.

### 4.1. EL ENFOQUE CENTRADO EN EL LÍDER (LIDERAZGO PERSONAL)

El primer enfoque del liderazgo surgió del análisis de los “grandes líderes” de la historia y, a partir de ahí, se dedujeron sus cualidades, entre las cuales se destacan: la energía, la inteligencia y la determinación para conseguir que los demás cumplan con la meta establecida por el líder. Esta visión dio lugar a una serie de creencias como la de que *el líder nace, no se hace*, o la que considera al líder como una persona con gran *carisma* (sin tener claridad respecto a lo que se considera “carisma”: ¿Alegre? ¿Inteligente? ¿Gran personalidad?). El problema de esta perspectiva es que cuando la persona común se compara con quienes él considera que son “los verdaderos líderes” concluye (a veces con tristeza, pero en muchas ocasiones con alivio), que él no es un líder.

Sin restarles mérito, olvidemos por un momento a los líderes “históricos” y centrémonos en el líder cotidiano (que a final de cuentas es también histórico) y recordemos que el fenómeno del liderazgo puede darse a partir de dos tipos de vínculos: jefe-subordinado y líder-colaborador. Examinemos con detalle las características del líder, de acuerdo con los vínculos que establece con los otros.



<sup>1</sup> Algunos autores hablan del liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Sin embargo, estos no son propiamente enfoques sino estilos que describen acciones de los líderes. El liderazgo transaccional, por ejemplo, se basa en el refuerzo de las conductas mediante recompensas o correcciones, lo cual es un aspecto entre otros que considera el liderazgo situacional. Por su parte, el liderazgo transformacional se basa en la persona del líder: resalta su carisma y su capacidad para inspirar a otros. Esta acción corresponde básicamente al liderazgo personal, pero no se limita solo a ello.



#### 4.1.1. Características del jefe en relación con los subordinados

La jefatura es ante todo un cargo, una obligación formal que una persona asume por asignación de otros. Como tal, un jefe es medido en su desempeño, entendiendo este como la eficiencia con la que logra que los subordinados realicen las tareas encomendadas por él. De este modo, se puede juzgar a la persona como un “buen jefe”, si logra que los demás hagan lo que él quiera, sin importarle muchas veces los medios que tenga que emplear para ello. El subordinado no es tomado en cuenta, no se le involucra en la elaboración de las metas, es simplemente el medio para que el jefe consiga sus propósitos personales. En este sentido, el jefe puede llegar a ser manipulador, chantajista, dictador o tirano.

#### 4.1.2. Características del líder en relación con los colaboradores

Lo que distingue a un líder de un jefe es la capacidad de crear relaciones basadas en la colaboración y no en la sumisión. El líder involucra a los colaboradores para definir las metas, así como los medios para conseguirlas. Crea un ambiente de confianza y responsabilidad.

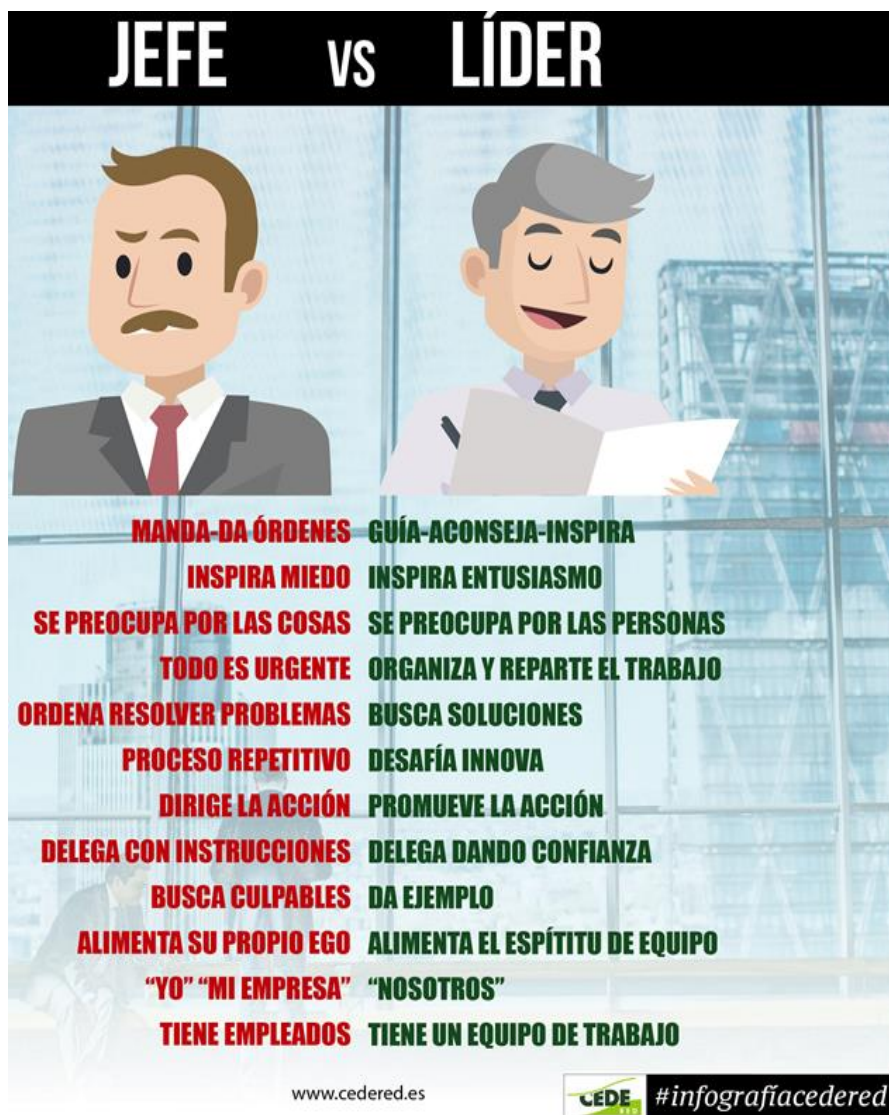


Imagen. Jefe vs líder. Se puede consultar en <https://www.cedered.es/como-pasar-de-jefe-a-lider/>

En conclusión, solo quien trata a los demás como fines en sí mismos y no como medios merece propiamente el título de líder. En el Anexo 4. *RECOMENDACIONES PARA LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LOS COLABORADORES*, podrás encontrar consejos de cómo puedes tratar a tus colaboradores, según sea su estilo.



#### 4.1.3. Liderazgo e inteligencia emocional

Salovey y Mayer acuñaron el término en 1990 y definieron la inteligencia emocional como la *capacidad de regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción* (Salovey, 1990). Si el liderazgo de fines implica lograr la colaboración de los otros para el cumplimiento de metas, la inteligencia emocional es la clave para lograr dicha colaboración.

La inteligencia emocional implica cuatro dominios que interactúan entre sí:

- **Autoconocimiento** (autoconfianza, autoestima realista, conciencia emocional)
- **Autorregulación** (orientación al logro, planificación, iniciativa, fiabilidad, integridad, adaptabilidad, dirección de sí mismo, responsabilidad, optimismo).
- **Conciencia social** (empatía, conciencia política y organizacional, orientación de servicio, relación social, impacto sobre los demás)
- **Gestión de las relaciones** (desarrollo de los demás, influencia, comunicación, catalizador del cambio, creación de vínculos, capacidad para la resolución de conflictos, creación de equipos de trabajo).

Ser líder es un rol, no una cualidad. Si la persona desarrolla su inteligencia emocional tendrá las cualidades personales para ejercer el liderazgo, si la situación lo amerita.

Para más información consulta el **anexo 5. Inteligencia emocional: Las competencias del liderazgo.**



Imagen. Ejes que definen la Inteligencia Emocional. Disponible en <https://habilidadsocial.com/como-desarrollar-la-inteligencia-emocional/>

#### 4.1.4. Liderazgo creativo

Una de las cualidades fundamentales del líder debe ser la creatividad, entendiendo esta como la capacidad de tener un pensamiento flexible. Tradicionalmente se suele referir la creatividad a las funciones del hemisferio derecho del cerebro: intuición, imaginación, emociones, arte, etc., en contraposición con las funciones del hemisferio izquierdo: habilidades lógico-matemáticas, lenguaje, pensamiento analítico, etc. Sin embargo, la realidad es que la flexibilidad de pensamiento implica aprovechar las funciones de ambos hemisferios.



Formación sociocultural, módulo de Liderazgo  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
Adolfo Hernández Castillo (2011)

Esta idea la tiene muy clara Edward De Bono en su técnica de los “sombreros para pensar”. Como él afirma, la persona creativa es la que aprovecha las ventajas de todos y cada uno de los sombreros.

En el siguiente esquema puede visualizarse la relación que tienen los “sombreros para pensar” con los hemisferios cerebrales:

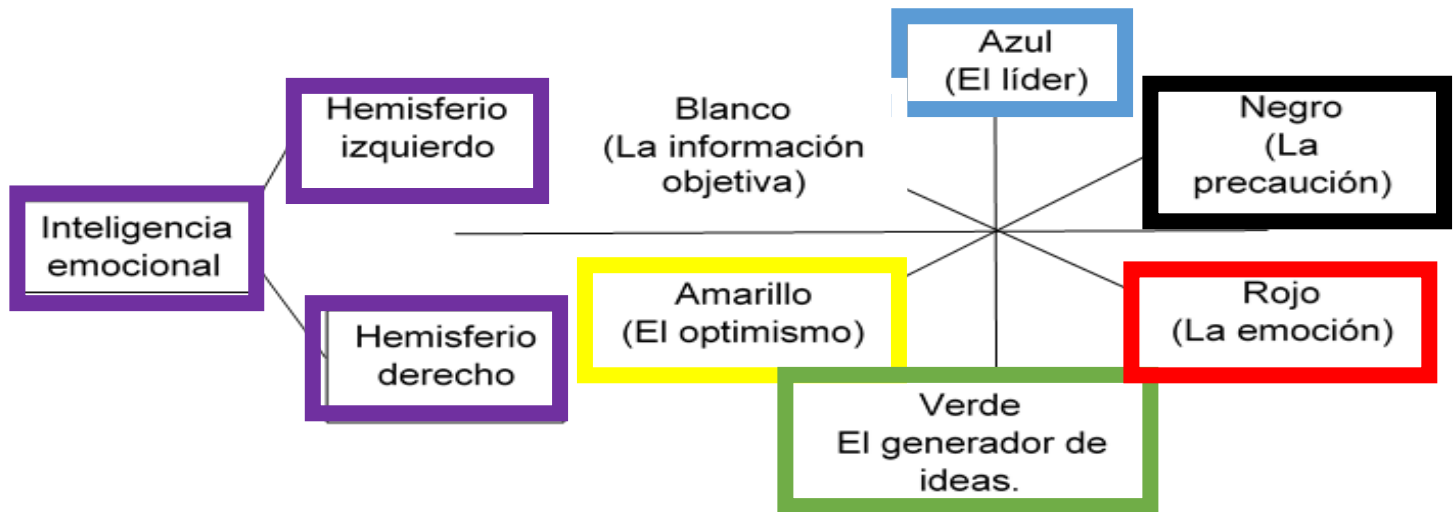


Imagen. Sombreros para pensar de relacionándolos con los hemisferios. Por Adolfo Hernández.

El líder debe ser capaz de identificar cuál es el sombrero que están utilizando tanto él, como sus colaboradores de manera espontánea, para realizar los ajustes que sean necesarios y aprender a pensar y actuar de manera efectiva. Por ejemplo, si el colaborador es un mar de emociones descontrolado (sombrero rojo), debe ayudarlo a considerar los hechos (sombrero blanco); o incluso si tiene a un colaborador muy optimista (sombrero amarillo), puede sugerirle que considere los aspectos negativos del problema en cuestión. En fin, la labor que el líder realiza es la de propiciar el desarrollo de ambos hemisferios cerebrales, el cual es un rasgo distintivo de la persona con inteligencia emocional. Para consultar la relación de los estilos de liderazgo con los sombreros para pensar, consultar el **anexo 1. VIRTUDES DEL LIDERAZGO Y RÚBRICA DE EVALUACIÓN**

#### 4.2. EL ENFOQUE CENTRADO EN EL CONTEXTO (LIDERAZGO SITUACIONAL)

Otro enfoque para el estudio del liderazgo es el situacional. En este se hace un especial hincapié en el contexto y en las relaciones que se establecen entre las personas, lo cual permite el surgimiento no solo de uno, sino de varios roles de liderazgo ejercidos por una misma persona, que se expresan o se adecuan en función de las necesidades de los colaboradores. En la presente reflexión nos referiremos exclusivamente a este enfoque.

El liderazgo situacional considera dos aspectos: la tendencia a las relaciones y la tendencia a la meta.





#### 4.2.1. La tendencia a las relaciones (Liderazgo situacional I)

Las relaciones entre un líder y los colaboradores se basan en las necesidades de estos últimos. Así surgen los estilos: altruista-tutelar, asertivo-directivo y analítico-autónomo.

##### 4.2.1.1. Relación: altruista tutelar - aceptación y pertenencia

Las personas cuya necesidad sea la de sentirse aceptados o pertenecientes a un grupo, requieren un liderazgo denominado: altruista-tutelar. Sin embargo, este estilo puede presentar dos modalidades, una disfuncional y una funcional. En la modalidad disfuncional, el líder pretende ayudar al otro por considerarlo desvalido o incapaz para resolver sus conflictos o tareas por sí mismo. En la modalidad funcional, por el contrario, se refiere a la función del líder como tutor, en el que desempeña el rol de orientador que ayuda al otro a encontrar por sí mismo las herramientas o el valor para resolver sus propios conflictos o tareas.

Manejo <b>disfuncional</b> del líder altruista tutelar: “EL SOBREPROTECTOR”.				
Visión del líder de sí mismo:	Visión del grupo:	Emociones:	Acciones:	Resultados en el grupo:
Se cree indispensable.	El grupo no puede resolver por sí mismo los conflictos que se le presenten.	Lástima por el grupo.	Sobreprotector. Pretende resolver él solo las situaciones problemáticas.	Inseguridad. Baja autoestima. Sensación de inutilidad.

Manejo <b>funcional</b> del líder altruista tutelar: “EL ANIMADOR” (MOTIVADOR INTRÍNSECO)				
Visión del líder de sí mismo:	Visión del grupo:	Emociones:	Acciones:	Resultados en el grupo:
Quiere compartir su entusiasmo.	El grupo puede resolver por sí mismo los conflictos que se le presenten.	Compasión por el grupo. Empatía.	Anima. Ayuda a entender las situaciones problemáticas y alienta a buscar soluciones.	Seguridad. Alta autoestima. Sensación de utilidad.



#### 4.2.1.2. Relación: asertivo directivo – rumbo y reglas

Las personas cuya necesidad sea la de canalizar su vitalidad o su exceso de energía, requieren de un líder firme, pero justo. A este líder lo denominamos: asertivo-directivo. Al igual que el estilo anterior, este también presenta un lado funcional y uno disfuncional. El aspecto funcional se manifiesta cuando el líder establece negociaciones ganar-ganar, que se basan en el seguimiento de acuerdos establecidos por ambos; el líder da ejemplo cumpliendo las reglas y exige a los demás que hagan lo mismo, pero lo pide de un modo asertivo, incluso enérgico, pero no agresivo. En el aspecto disfuncional, en cambio, el líder impone sus reglas y se vale de la amenaza o manipulación para su cumplimiento. Esta relación generalmente provoca miedo, tristeza o rencor en los colaboradores.

Manejo <b>disfuncional</b> del líder asertivo-directivo: “EL AUTORITARIO”.				
Visión del líder de sí mismo:	Visión del grupo:	Emociones:	Acciones:	Resultados en el grupo:
Yo tengo el poder. Soy el jefe.	El grupo es un montón de groseros.	Enojo. Frustración. Venganza. Odio.	Impone las reglas. Grita y regaña de manera excesiva. Controla a partir de premios o castigos.	Miedo, resentimiento, desinterés, peleas.

Manejo <b>funcional</b> del líder asertivo-directivo: “EL NEGOCIADOR”				
Visión del líder de sí mismo:	Visión del grupo:	Emociones:	Acciones:	Resultados en el grupo:
Yo tengo el control de mí mismo.	El grupo tiene una gran cantidad de energía que debe canalizarse.	Alegría. Empatía.	Involucra al grupo en el establecimiento de acuerdos. Mantiene a los grupos trabajando o en continuo movimiento.	Paz y armonía. Seguridad. Dirección. Resultados.



#### 4.2.1.3. Relación: analítico autónomo – creatividad y autonomía

Hay personas cuya necesidad es la de contar con mayor autonomía, pues están en un nivel de madurez que no requieren de una vigilancia estrecha. Para esta necesidad conviene el estilo “Analítico-autónomo”. En su aspecto funcional se caracteriza por servir de guía o coach, y fomenta la libertad y la creatividad para la consecución de tareas. En su aspecto disfuncional, este líder puede caer en una especie de conformismo, al suponer que su presencia ya no es necesaria o requerida y prácticamente se ausenta de la relación líder-colaborador.

Manejo <b>disfuncional</b> del líder analítico-autónomo: “ANÁRQUICO”.				
Visión del líder de sí mismo:	Visión del grupo:	Emociones:	Acciones:	Resultados en el grupo:
¿Qué estoy haciendo aquí?	¿Cuál grupo?	Indiferencia.	Se ausenta física o emocionalmente. No solo no interviene, sino que no sabe qué está pasando.	Desorganización. Desinterés.

Manejo <b>funcional</b> del líder analítico-autónomo: “EI COACH”				
Visión del líder de sí mismo:	Visión del grupo:	Emociones:	Acciones:	Resultados en el grupo:
Soy un líder formando líderes.	El grupo tiene un gran potencial que debe aprovecharse.	Entusiasmo.	Detecta necesidades, orienta, asesora, retroalimenta.	Autonomía responsable.

#### 4.2.2. LA TENDENCIA A LAS TAREAS (LIDERAZGO SITUACIONAL II)

Cuando los grupos buscan constantemente la misma tarea, tarde o temprano se logra un alto nivel de integración y efectividad; sin embargo, cuando las tareas cambian, pueden experimentar una crisis que los aleje de su “zona de confort” y tienen que aprender a reorganizarse para cumplir con las nuevas metas o tareas. Las relaciones que se establecen entre líder y colaboradores son las siguientes:

##### 4.2.2.1. El principiante entusiasta-líder director

Enfrentarse a una tarea nueva representa un desafío y, pese al temor natural inicial, generalmente los colaboradores asumen el reto con optimismo. De acuerdo con el nivel de experiencia del equipo, esta etapa puede manifestarse en dos situaciones distintas: Si el equipo ya está lo suficientemente integrado, la manera de abordar la tarea será mediante la recuperación de experiencias previas similares a la nueva situación, de tal



manera que rápidamente puedan elaborar una estrategia que estarán dispuestos a probar, con una probabilidad mínima de fallo. En cambio, si el equipo es nuevo, la probabilidad de fallar en el logro de la meta es muy alta, pero aún no lo perciben. El rol funcional del líder, en esta etapa, es la de animar al equipo para que definan sus propios objetivos y estrategias, para lo cual se requiere mucha comunicación y dirección.

**4.2.2.2. El aprendiz desilusionado-líder entrenador**

Los entrenadores deportivos exigen al atleta que intente sus rutinas una y otra vez, hasta que logre un desempeño óptimo. Un líder entrenador no consiente la derrota, al contrario, anima con energía para que se alcancen las metas. El colaborador-aprendiz se desilusiona cuando los resultados no sean plenamente los esperados. Sin embargo, si tiene experiencias previas, asumirá los errores con madurez y aprenderá de ellos, realizará los ajustes necesarios y lo volverá a intentar. El colaborador-aprendiz sin experiencia, es casi seguro que su energía baje y se sienta frustrado. Es en esta etapa en la que surgen con mayor fuerza los conflictos interpersonales, las atribuciones de culpa y la búsqueda de “chivos expiatorios”. Por esta razón, el papel del líder ahora es la de mediador y entrenador, sin dejar de ser animador. Su nivel de intervención sigue siendo alto.

**4.2.2.3. Ejecutor capaz, pero cauteloso - líder de apoyo**

Después de superar la etapa de la desilusión y de los conflictos interpersonales, el colaborador aprende de sus errores y logra las metas establecidas, aunque con ciertas dudas, por lo que generalmente acude con el líder para su aprobación final. Esta etapa es importante para que el líder refuerce la confianza de los integrantes, pero desde una distancia prudente, de tal manera que permita el desarrollo de la autonomía del equipo.

**4.2.2.4. Triunfador independiente – líder que delega.**

Cuando la nueva tarea se cumple con regularidad, el equipo ya no requiere de supervisión estricta. El líder, en esta etapa, delega tareas con la confianza de que el equipo tiene las competencias necesarias para realizarlas.





## **BIBLIOGRAFÍA**

- Blanchard, Ken. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Dilts, Robert. (1996). *Liderazgo creativo. Programación Neurolingüística. Para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer*. Ediciones URANO, Barcelona.
- Goleman, Daniel et al. (2003) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Debolsillo, México.
- NARDONE G. (2014). "EL MIEDO A DECIDIR". PAIDÓS DIVULGACIÓN. BARCELONA ESPAÑA.
- Rodríguez Combeller, Carlos. (2004). *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*. Universidad de Colima, ITESO, México.



## ANEXO 1

### VIRTUDES DEL LIDERAZGO Y RÚBRICA DE EVALUACIÓN

1. **Subsidiaridad** (del latín: *sub*, debajo y *sedere*, apoyo → que sirve de apoyo)

El líder, en comparación con sus colaboradores, posee una mayor capacidad, autoridad, experiencia o conocimientos cuya finalidad es atender el desarrollo de las personas. Sin embargo, debe evitar el asistencialismo (vicio por exceso), que consiste en asumir los trabajos, decisiones, funciones y obligaciones del colaborador, por considerarlo inferior o incapaz para valerse por sí mismo. Asimismo, debe evitar actuar como capataz (vicio por defecto), que implicaría someter al colaborador a situaciones que aún están fuera de sus capacidades para resolverlas y sin ningún apoyo por parte del líder, con el supuesto de que al “arrojar” al colaborador al “ruedo”, su instinto de supervivencia lo hará crecer. La subsidiaridad en su justo medio, da al líder la responsabilidad de tomar la decisión final cuando los colaboradores no hayan llegado a un acuerdo.

2. **Asertividad** (Del latín: *asserere*: adjudicar algo para uno mismo)

La asertividad ya se había mencionado como una de las virtudes para el trabajo en equipo y se definía como “la cualidad de afirmar la personalidad y defender las opiniones respetando a los demás”. Para un líder esta virtud es adecuada para resolver conflictos. Si el líder impone sus reglas, controla a través del miedo o la manipulación y no respeta a sus colaboradores, ha caído en el vicio por exceso, que en este caso llamaremos tiranía. En cambio, si el líder es quien se somete a las reglas y condiciones de los colaboradores y se convierte más bien en un sirviente de ellos, entonces ha caído en el vicio por defecto (liderazgo servil). El líder asertivo es firme, pero justo, puede ser incluso enérgico y directo, pero no exige a los colaboradores más de lo que se exigiría a sí mismo.

3. **Creatividad** (Del latín *creare*: sacar algo de la nada; crecer, transformar).

Uno de los rasgos más distintivos de un líder es su capacidad para encontrar soluciones creativas a los problemas. La creatividad es el punto medio entre el pensamiento convergente (lineal, estadístico, matemático, concreto) y el pensamiento divergente (lateral, emotivo, subjetivo, abstracto). El desorden o caos es el vicio por exceso de la creatividad, porque implica generar sin “ton ni son”, cuantas ideas sean posibles, sin encauzarlas en la resolución concreta de un problema. Por el contrario, ser “cuadrado”, rígido, inflexible es el vicio por defecto, porque no permite la libre exploración de posibilidades. El líder fomenta la creatividad con sus colaboradores solo cuando estos mantienen un equilibrio sano entre el pensamiento convergente y divergente, es decir, cuando son libres para explorar ideas, pero disciplinados para materializarlas en acciones.

[Regresar al índice](#)



**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

Al visualizar las virtudes anteriores en los dos aspectos del liderazgo tenemos lo siguiente:

Virtudes \	Liderazgo centrado en las relaciones (fines)	Liderazgo centrado en las metas	Tipo funcional de líder: trata al otro como fin → Favorece la autonomía.	Tipo disfuncional de líder: trata al otro como medio → Genera dependencia)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiaridad</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	Aceptación y pertenencia-Altruista tutelar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principiante entusiasta-director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivador intrínseco</li> <li>• Líder director</li> </ul>	Sobreprotector (paternalista)
	Rumbo y reglas-Asertivo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendiz desilusionado-entrenador</li> <li>• Ejecutor capaz, pero cauteloso-apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociador asertivo (democrático).</li> <li>• Líder entrenador.</li> <li>• Líder de apoyo.</li> </ul>	Autoritario (tirano)
	Creatividad y autonomía-Analítico autónomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triunfador independiente-delegación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía o coach</li> <li>• Líder que delega</li> </ul>	Anárquico (laissez-faire)

Relación de los estilos de liderazgo con los sombreros para pensar

Liderazgo centrado en las relaciones (fines)	Predominancia de los sombreros en los colaboradores:	Predominancia de los sombreros en el líder:
Aceptación y pertenencia-Altruista tutelar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negro y rojo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amarillo y blanco</li> </ul>
Rumbo y reglas-Asertivo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amarillo y rojo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negro y blanco</li> </ul>
Creatividad y autonomía-Analítico autónomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azul</li> </ul>

Liderazgo centrado en las tareas y relaciones	Predominancia de los sombreros en los colaboradores:	Predominancia de los sombreros en el líder:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principiante entusiasta-director (alta tarea, baja relación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amarillo, rojo y verde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negro, blanco y azul</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendiz desilusionado-entrenador (alta tarea, alta relación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negro y rojo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amarillo y blanco</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutor capaz, pero cauteloso-apoyo (baja tarea, alta relación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azul y negro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azul y amarillo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triunfador independiente-delegación (baja tarea, baja relación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azul y verde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azul y verde</li> </ul>



**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

**Rúbrica para evaluar las virtudes del liderazgo (COMPETENCIAS GENÉRICAS)**

(Competencia genérica)	Atributos competentes: (12-15)	Atributos de competencia mínima (9-11)	Atributos de desempeño no competente (Menos de 9 puntos)	Puntos
SUBSIDIARIDAD	El líder identifica claramente quiénes de los colaboradores tienen la necesidad de aceptación y pertenencia (las personas tímidas, mudas o inseguras). Los trata con amabilidad y los exhorta a que participen y felicita su esfuerzo con frases similares a las siguientes: “¿te diste cuenta de que pudiste lograrlo?” “Eso que dijiste es muy interesante/inteligente/creativo”, etc. No cae en la tentación de resolver los problemas de los demás, al contrario, los invita a que examinen claramente el problema. Toma la decisión final de un asunto, si es necesario. Según el caso, aplica el tratamiento para cada tipo de colaborador, según la tabla de “tipología de los colaboradores”.	El líder no identifica claramente quiénes de los colaboradores tienen la necesidad de aceptación y pertenencia (las personas tímidas, mudas o inseguras). Los trata con amabilidad y los exhorta a que participen, pero no siempre felicita su esfuerzo con frases similares a las siguientes: “¿te diste cuenta de que pudiste lograrlo?” “Eso que dijiste es muy interesante/inteligente/creativo”, etc. En ocasiones cae en la tentación de resolver los problemas de los demás. Asume la decisión tomada en consenso por el grupo, aunque no sea correcta a juicio del líder (si aplica)	El líder no identifica quiénes de los colaboradores tienen la necesidad de aceptación y pertenencia (las personas tímidas, mudas o inseguras). No los trata con amabilidad ni los exhorta a que participen, pero no siempre felicita su esfuerzo con frases similares a las siguientes: “¿te diste cuenta de que pudiste lograrlo?” “Eso que dijiste es muy interesante/inteligente/creativo”, etc. En ocasiones cae en la tentación de resolver los problemas de los demás. Se percibe que el líder es incapaz de tomar decisiones.	
	4-5 puntos	3 puntos	0-2 puntos	
ASERTIVIDAD	El líder identifica claramente a quienes tienen necesidad de rumbo y reglas, que son generalmente: los agresivos, los chistosos y los embrollones. Con ellos establece acuerdos claros para que se integren favorablemente a la tarea. Si no cumplen, les recuerda en primer lugar los acuerdos a los que llegaron, de manera firme, pero sin agredirlos.	El líder no identifica claramente a quienes tienen necesidad de rumbo y reglas, que son generalmente: los agresivos, los chistosos y los embrollones. Con ellos establece acuerdos, pero estos no son lo suficientemente claros, para que se integren favorablemente a la tarea. Si no cumplen, les recuerda en primer lugar los acuerdos a los que llegaron, pero su tono	El líder identifica claramente a quienes tienen necesidad de rumbo y reglas, que son generalmente: los agresivos, los chistosos y los embrollones. Con ellos establece acuerdos para que se integren favorablemente a la tarea. Si no cumplen, les recuerda en primer lugar los acuerdos a los que llegaron, de manera firme, pero sin agredirlos.	





**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

	Si lo anterior no funciona, el líder aplica el tratamiento adecuado para cada tipo de colaborador, según la tabla de “tipología de los colaboradores”.	es muy agresivo y puede llegar a la ofensa o castigo.  En ocasiones cae en lo que debería evitarse, según la tabla de “tipología de los colaboradores”.	En varias ocasiones cae en lo que debería evitarse, según la tabla de “tipología de los colaboradores”.	
	4-5 puntos	3 puntos	0-2 puntos	
CREATIVIDAD	El líder favorece el empleo de los dos tipos de pensamiento: Divergente (sombreros rojo, amarillo y verde): brinda enfoques originales o solicita la generación libre y espontánea de ideas. Convergente (sombreros negro, blanco y azul): brinda o solicita datos objetivos y pide que se entreguen productos concretos. Solicita claramente que los productos que entreguen los colaboradores deben cumplir con los siguientes requisitos: originalidad, elegancia y practicidad. Se percibe que el líder interviene solo lo indispensable en las tareas asignadas a los colaboradores.	El líder favorece el empleo de los dos tipos de pensamiento, sin embargo: Divergente: o brinda enfoques originales o solicita la generación libre y espontánea de ideas, pero no ambas. Convergente: brinda o solicita datos objetivos o pide que se entreguen productos concretos, pero no ambas. Solicita de forma poco clara que los productos que entreguen los colaboradores deben cumplir con los siguientes requisitos: originalidad, elegancia y practicidad. El líder interviene ocasionalmente en las tareas asignadas a los colaboradores, e incluso les da sugerencias.	El líder solo emplea o solicita uno de los dos tipos de pensamiento. Se percibe un fuerte desinterés por las actividades que realizan los colaboradores.	
	4-5 puntos	3 puntos	0-2 puntos	
<b>Puntos obtenidos (de un total de 15)</b>				



Formación sociocultural, módulo de Liderazgo  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
Adolfo Hernández Castillo (2011)

## ANEXO 2

### GUÍA PARA IDENTIFICAR LA TENDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Al responder a los ítems de esta página piense cuando usted **recibe la mayor satisfacción** en sus relaciones con otros. En cada pregunta deben distribuirse 10 puntos entre las opciones.

<b>1. Yo disfruto más cuando...</b>		
<input type="checkbox"/> Ayudo a los demás a hacer lo que ellos quieren	<input type="checkbox"/> Logro que los demás hagan lo que yo quiero hacer	<input type="checkbox"/> Hago lo que quiero sin tener que contar con los demás.
<b>2. La mayor parte de las veces tiendo a ser...</b>		
<input type="checkbox"/> Una persona compasiva que responde rápidamente a las necesidades	<input type="checkbox"/> Una persona enérgica que reconoce rápidamente las oportunidades y ventajas.	<input type="checkbox"/> Una persona práctica que se cuida de no precipitar las cosas antes de estar preparada.
<b>3. Cuando me encuentro con una persona por primera vez...</b>		
<input type="checkbox"/> Me preocupo por si me tema por una persona agradable, amistosa o no.	<input type="checkbox"/> Siento la intensa curiosidad por averiguar si puedo ganar algo de la relación	<input type="checkbox"/> Soy cortésmente reservado hasta saber lo que se espera de mí.
<b>4. La mayor parte de las veces siento que soy...</b>		
<input type="checkbox"/> Una persona bondadosa en quien otros generalmente confían y de quien pueden recibir ayuda.	<input type="checkbox"/> Una persona fuerte que dirige a los demás.	<input type="checkbox"/> Cauteloso y calculo las situaciones antes de actuar.
<b>5. Me siento satisfecho cuando...</b>		
<input type="checkbox"/> Las decisiones importantes ya han sido tomadas por otros y veo claramente cómo puede ser de mayor ayuda.	<input type="checkbox"/> Otros pueden contar conmigo para tomar decisiones importantes y puedo indicarles lo que puedo hacer.	<input type="checkbox"/> He tenido tiempo para estudiar las decisiones importantes y determinar el mejor curso de acción.
<b>6. Los que me conocen bien me consideran una persona en la que pueden depender por...</b>		
<input type="checkbox"/> Tenerles confianza y serles leal	<input type="checkbox"/> Tener ambiciones e iniciativa	<input type="checkbox"/> No desviarme de mis convicciones y principios
<b>7. Por naturaleza...</b>		
<input type="checkbox"/> Hago lo mejor que puedo y espero que los demás reconozcan mi contribución	<input type="checkbox"/> Tomo la iniciativa para desarrollar oportunidades e influenciar decisiones	<input type="checkbox"/> Soy paciente, práctico y estoy seguro de lo que hago.
<b>8. Me describirían a mí mismo como una persona que generalmente es...</b>		
<input type="checkbox"/> Amistosa, abierta y que ve algo bueno en casi todas las personas.	<input type="checkbox"/> Enérgica, segura de sí misma y que a menudo ve las oportunidades que otros pasan por alto.	<input type="checkbox"/> Cautelosa y justa que mantiene sus propias convicciones.
<b>9. Las relaciones que encuentro más satisfactorias son aquellas en las que puedo...</b>		
<input type="checkbox"/> Apoyar a un guía eficaz en quien confío.	<input type="checkbox"/> Ser el dirigente a quienes otros quieren seguir.	<input type="checkbox"/> Ser libre para seguir mi propio criterio no siendo ni dirigente ni seguidor.
<b>10. Cuando me siento contento conmigo mismo gozo más...</b>		
<input type="checkbox"/> Viendo que los demás se benefician de lo que he podido hacer por ellos.	<input type="checkbox"/> Teniendo la satisfacción de que otras personas se dirijan a mí para que pueda guiarles y darles el sentido de determinación.	<input type="checkbox"/> Siendo mi propio jefe y haciendo las cosas por mí mismo y para mí mismo.

1. Total: \_\_\_\_\_

2. Total: \_\_\_\_\_

3. Total: \_\_\_\_\_ = 100



**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

Al responder a los ítems de esta página piense cuando usted **se enfrenta a un conflicto u oposición**. En cada pregunta deben distribuirse 10 puntos entre las opciones.

<b>11. Al concentrar oposición a lo que estoy haciendo lo más seguro es que...</b>		
<input type="checkbox"/> Desista de lo que estoy haciendo y haga a un lado mis deseos para poder ayudar a los otros.	<input type="checkbox"/> Me torne enérgico y persista en mis derechos a continuar haciéndolo.	<input type="checkbox"/> Me vuelva doblemente cauteloso y verifique cuidadosamente mi posición.
<b>12. Si decido que quiero vencer la oposición de alguien, trataré de...</b>		
<input type="checkbox"/> Cambiar lo que estoy haciendo de manera que sea más aceptable para él/ella.	<input type="checkbox"/> Encontrar las fallas en su argumento y persistir en los puntos del mío.	<input type="checkbox"/> Apelar a su sentido de respeto por la lógica y el juego limpio.
<b>13. Al tratar con personas difíciles, generalmente...</b>		
<input type="checkbox"/> Encuentro que es más fácil aceptar sus deseos por el momento.	<input type="checkbox"/> Las considero como un reto al que debo vencer.	<input type="checkbox"/> Respeto sus derechos e insisto en que me respeten y respeten mis intereses.
<b>14. Cuando alguien tiene un fuerte desacuerdo conmigo, tiendo a...</b>		
<input type="checkbox"/> Ceder y hacer lo que él/ella quiere a menos que sea muy importante.	<input type="checkbox"/> Desafiarlo inmediatamente y discutir lo más arduamente posible.	<input type="checkbox"/> Apartarme de la situación hasta que pueda tener certeza de mi posición.
<b>15. Cuando alguien me hace abierta oposición</b>		
<input type="checkbox"/> Cedo y confío en su sentido de justicia para que sea equitativo conmigo.	<input type="checkbox"/> Me enfrento al hecho de que es una lucha que me empeño en ganar.	<input type="checkbox"/> Trato de retirarme de esa relación y dedicarme a mis propios intereses.
<b>16. Cuando no consigo lo que deseo de cierta relación, lo más seguro es que...</b>		
<input type="checkbox"/> Siga esperando y confiando en que todo se solucionará a su debido tiempo.	<input type="checkbox"/> Me vuelva más agresivo, persuasivo, y empuje las cosas con el fin de obtener lo que quiero.	<input type="checkbox"/> Abandone la relación y busque lo que quiero en otro sitio.
<b>17. Al descubrir que otros se aprovechan de mi voluntad...</b>		
<input type="checkbox"/> Busco el consejo de personas de mayor experiencia.	<input type="checkbox"/> Establezco mis derechos y lucho por lo que creo que me corresponde.	<input type="checkbox"/> Establezco mis derechos. Claramente insisto en el respeto mutuo.
<b>18. Cuando una persona insiste en salirse con la suya tiendo a...</b>		
<input type="checkbox"/> Poner a un lado el consejo de personas de mayor experiencia.	<input type="checkbox"/> Encontrar argumentos opuestos a los suyos para hacerle cambiar de opinión.	<input type="checkbox"/> Respetar sus derechos de proseguir con sus intereses con tal de que ella no interfiera con los míos.
<b>19. Cuando alguien me critica abiertamente, tiendo a...</b>		
<input type="checkbox"/> Tratar de apaciguarlo y calmar su enojo.	<input type="checkbox"/> Indignarme y a disputar vigorosamente su derecho a criticarme.	<input type="checkbox"/> Ser doblemente cauteloso y analizar cada acusación en detalle.
<b>20. Cuando es obvio que alguien ha abusado de mi confianza, tiendo a...</b>		
<input type="checkbox"/> Creer que se ha hecho más daño a sí mismo que a mí.	<input type="checkbox"/> Enojarme con él/ella y tomar medidas para ajustar cuentas.	<input type="checkbox"/> Analizar lo que salió mal para evitar que la situación se repita en el futuro.

4. Total: \_\_\_\_\_

5. Total: \_\_\_\_\_

6. Total: \_\_\_\_\_ = 100



### ANEXO 3

#### INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Una vez contestado el cuestionario, hay que aclarar que solo **identifica la cantidad de energía que empleamos en cada estilo de liderazgo** cuando existen relaciones satisfactorias y cuando existe oposición, pero **no expresa si dicho estilo es funcional o disfuncional**. Cabe también mencionar que, a diferencia de otros test, en este no existen rangos únicos, es decir, no hay una interpretación cuantitativa respecto a los resultados obtenidos en cada columna. La interpretación debe ser **cualitativa** y a continuación explicaremos *grosso modo*, a partir de ejemplos de escenarios, cómo debe hacerse.

##### Modelos de interpretación:

Cada columna corresponde respectivamente a los estilos ALTRUISTA-TUTELAR (AT), ASERTIVO-DIRECTIVO (AD) Y ANALÍTICO-AUTÓNOMO (AA), tanto en el primer bloque de ítems como en el segundo.

**Escenario 1: Predominio del AT** sobre los otros dos. → Indica que la persona mayormente o es animadora (tipo funcional) o es sobreprotectora o salvadora (tipo disfuncional). El tipo funcional corresponde a quienes son dignos de confianza, debido a su capacidad de escucha y comprensión; son optimistas o tratan de serlo, intentando ver siempre el lado bueno de las personas o situaciones; fomentan la motivación intrínseca (ayudan a que los demás encuentren en sí mismos las razones para seguir adelante). El tipo disfuncional se caracteriza por ser carismático y estar dispuesto a resolver los problemas de los demás, aun si los otros no le piden ayuda; utiliza la motivación extrínseca (trata de ser divertido y dinámico). Es muy común que las personas con predominio de este estilo en el primer bloque de ítems, disminuya un poco en el segundo. Eso sucede porque el segundo bloque corresponde a cuando existe confrontación o conflicto; sin embargo, una disminución drástica significaría que la persona solo es optimista cuando las relaciones sociales están bien, pero fácilmente puede perder su propia motivación. Es muy posible que este último caso refleje el tipo disfuncional del estilo altruista-tutelar, pues el funcional tiende a ser ecuaníme tanto en las buenas como las malas.

**Escenario 2. Predominio del AD** → Indica que la persona mayormente es enérgica, ya sea de manera asertiva (tipo funcional) o agresiva (tipo disfuncional). El tipo funcional es de voluntad firme, busca acuerdos, se mantiene en control de sus emociones (puede incluso enojarse, pero siempre canalizará adecuadamente ese enojo). Le gustan los debates y cuestionar las opiniones de los otros con base en fundamentos. Su meta en cualquier discusión es que gane quien tenga los mejores argumentos racionales, aun cuando eso implique el reconocimiento genuino de poder estar equivocado. Cuando las relaciones sociales son satisfactorias, es el tipo de persona que se siente cómoda dando instrucciones o le gusta sentirse en “control” de la situación. El tipo disfuncional, por el contrario, busca ganar cualquier discusión a toda costa, tenga o no tenga la razón y puede experimentar sentimientos de superioridad al momento controlar a los demás o a la situación. Se desespera o se molesta si las cosas no se hacen como él lo espera, supone que su forma es la única manera correcta de hacerlo, por eso exige de manera autoritaria o amenaza. Al comparar su reacción de acuerdo con los dos bloques de ítems, pueden darse varios escenarios: si tiene una puntuación similar cuando las relaciones son satisfactorias como cuando no lo son, significa que refleja mejor el estilo de liderazgo predominante en las buenas y en las malas. Tener una puntuación baja en el segundo bloque respecto al primero, puede significar que la persona pierde el control de la situación. Solo pelea las batallas que sabe que puede ganar, pero se retrae cuando sabe que no podrá ganar. Por el contrario, una puntuación muy por encima respecto al primer bloque significa que la persona tiende a asumir el control cuando hay problemas, porque cuando las relaciones son satisfactorias, él o ella no tienen la necesidad de asumir la dirección.





**Escenario 3. Predominio del AA** → Indica que la persona mayormente o analiza cuidadosamente la situación (tipo funcional) o le es indiferente (tipo disfuncional). El tipo funcional se caracteriza por ser alguien que en todo momento está analizando la situación, valora las opiniones de los demás y solo responde cuando sabe que es necesario y conveniente hacerlo. En apariencia es una persona callada, pero no porque no tenga algo que decir, sino precisamente porque está pensando cuidadosamente su respuesta. Es decir, no responde inmediatamente a los estímulos de su entorno sino hasta después de haber analizado todos los factores. El tipo disfuncional, por el contrario, es aquel que no se involucra en las situaciones, puede ser por falta de interés o porque no sabe cómo hacerlo. Si la puntuación es más alta en el segundo bloque respecto al primero significa que, o se vuelve doblemente cauteloso/a para saber cómo actuar, o “huye” de la situación.

**Escenario 4. Equilibrio de los estilos** (se considera equilibrio cuando la diferencia entre uno y otro estilo es de más-menos diez). Si los tres estilos están equilibrados, indica que la persona puede adaptarse fácilmente a cualquier situación o responde según la necesidad. Si solo dos están equilibrados, indicaría obviamente que el tercero es el que predomina.

**Escenario 5. Inferioridad del AT**. (Por inferioridad se entiende una puntuación muy baja respecto a los otros dos, significa que por el momento no se ha desarrollado esa habilidad). La persona con inferioridad del AT significa que no es hábil escuchando, no le interesa animar a los demás ni tiene la iniciativa de ayudarlos.

**Escenario 6. Inferioridad del AD**. La persona no le gusta discutir o no se siente cómoda al exigirles a los demás lo que deben hacer.

**Escenario 7. Inferioridad del AA**. La persona no piensa demasiado en los asuntos o es indiferente.

Es interesante destacar las similitudes o diferencias entre el primer bloque y el segundo para examinar cómo actúan las personas cuando las relaciones están bien (primeras diez preguntas) y cuando la situación va mal (segundo bloque de preguntas). Hay personas, por ejemplo, que tienen un predominio del AT cuando las relaciones están bien, pero bajan drásticamente cuando van mal, eso indica que disminuye su ánimo o sus ganas de motivar, y quizá se eleva el estilo AA, lo cual podría significar que o se retrae y huye de los problemas, o se vuelve cauteloso y reflexivo, antes de tomar una decisión. También es posible que los estilos se mantengan más o menos igual en el primer bloque y en el segundo, lo cual denotaría a una persona que responde de manera muy similar tanto en “las buenas” como en “las malas”.



## ANEXO 4. RECOMENDACIONES PARA LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LOS COLABORADORES

### 1. Recomendaciones generales para todos los estilos de liderazgo:

COMPETENCIAS Y OBLIGACIONES DEL LÍDER	
Obligaciones:	Competencias:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar bien el desarrollo de las reuniones.</li><li>• Favorecer el mutuo conocimiento de los miembros del grupo.</li><li>• Escuchar con interés.</li><li>• No discutir.</li><li>• Buscar fórmulas de cooperación.</li><li>• Animar a las personas.</li><li>• No interrumpir.</li><li>• No hablarlo todo.</li><li>• No precipitarse en sacar conclusiones.</li><li>• Responder a los miembros del equipo.</li><li>• Tomar decisiones mediante acuerdo.</li><li>• Enfrentarse a los problemas.</li><li>• No llamar la atención a nadie del grupo ante sus compañeros.</li><li>• Tolerar algún error, mientras se aplican las normas.</li><li>• Permitir que los miembros del equipo asuman algún riesgo.</li><li>• No consentir que nadie ofenda o falte el respeto personal.</li><li>• Profundizar en el sentido de identidad de su equipo.</li><li>• Favorecer el desarrollo de la creatividad y de la eficiencia.</li><li>• Satisfacer las necesidades afectivas de sus colaboradores.</li><li>• Cuidar que el reconocimiento no sea visto como favoritismo.</li><li>• Ser justo e igualitario.</li><li>• Basarse en lo que el colaborador hizo para merecer la felicitación.</li><li>• Reconocer a la persona en el plazo mínimo desde el hecho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>CAPACIDAD DE ESCUCHAR:</b> Dejar hablar a los colaboradores, sin interrupción.</li><li>• <b>PACIENCIA:</b> Mantener la calma, relajarse, saber esperar; no precipitarse.</li><li>• <b>PERSUASIÓN:</b> Inspirar confianza, argumentar, convencer.</li><li>• <b>MENTALIDAD ABIERTA:</b> Flexibilidad: aceptar puntos de vista contrarios a los propios; capacidad de empatía.</li><li>• <b>ESPÍRITU COOPERATIVO:</b> Buscar la solución que más convenga a los intereses del equipo y eludir acuerdos unilaterales, origen de malas relaciones.</li><li>• <b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</b> Distinguir entre las cuestiones de mayor o menor importancia, estar atento a los detalles; asociar ideas.</li><li>• <b>AUTOCONFIANZA:</b> Seguridad en sí mismo. Claridad. Proyectar una imagen positiva.</li><li>• <b>PERSEVERANCIA:</b> Comprometerse con la propia solución. Tener objetivos y cumplirlos.</li><li>• <b>DISPONIBILIDAD:</b> Dedicar el tiempo necesario. Interesarse en circunstancias y pormenores.</li><li>• <b>CREATIVIDAD:</b> Encontrar nuevas salidas. Proponer nuevos enfoques.</li></ul>



## 2. Recomendaciones para el estilo altruista-tutelar:

Es muy importante que el líder esté consciente de que la mejor motivación es siempre la intrínseca (la que proviene del propio seguidor) y no la extrínseca (que proviene de estímulos externos). Esto significa que el principal objetivo para un altruista-tutelar es generar autoconfianza. A continuación, se presentan algunas conductas que prevalecen en un grupo con necesidad de aceptación y pertenencia y su tratamiento.

Tipología de colaboradores:	Características	Tratamiento	Hay que evitar:
<b>Mudo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostro sin expresión.</li> <li>• Casi siempre se mantiene distante.</li> <li>• No pregunta ya sea porque el tema no le interesa, o porque no sabe realmente qué decir o qué hacer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitarle a participar con preguntas cortas, directas.</li> <li>• Darle ciertas responsabilidades, encargarle tareas.</li> <li>• Ser amables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacerle menos, ignorarlo.</li> <li>• Cortar su conversación.</li> <li>• Mostrarse irritados o incómodos con su silencio.</li> </ul>
<b>Tímido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se intranquiliza, baja su mirada, se ruboriza.</li> <li>• Teme cometer errores.</li> <li>• Le falta confianza en sí mismo.</li> <li>• Minusvalora sus aportaciones.</li> <li>• No se atreve a participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un clima de confianza; reforzarle positivamente.</li> <li>• Invitarle a aportar sus ideas.</li> <li>• Hacerle preguntas lógicas y sencillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacerle muchas preguntas.</li> <li>• Ridiculizar su comportamiento.</li> <li>• Mostrarse impacientes o incómodos ante su timidez.</li> </ul>
<b>Distraído</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se distrae constantemente.</li> <li>• Su expresión es de ausencia.</li> <li>• No escucha.</li> <li>• Participa fuera de tiempo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrar su atención sobre asuntos concretos.</li> <li>• Despertar su interés llamándoles siempre por su nombre.</li> <li>• Enfrentar su opinión a los demás para que se implique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perderle de vista (hay que controlarle con la mirada).</li> <li>• Ponerle en ridículo.</li> <li>• Aburrirle con detalles.</li> </ul>



Formación sociocultural, módulo de Liderazgo  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
Adolfo Hernández Castillo (2011)

<b>Pasota</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparentemente no muestra interés.</li><li>• No suele participar en actividades.</li><li>• Tiende a contestar “no sé”, encogiéndose de hombros.</li><li>• Parece estar deprimido, alejado de la realidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacerle participar en actividades.</li><li>• Asignarle tareas sencillas de realizar.</li><li>• Dar importancia a su colaboración; contar con él.</li><li>• Reforzarle ante los demás miembros del grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mostrar desinterés por lo que ocurre.</li><li>• Impaciencia por lo que hace mal.</li><li>• Atender a otros más que a él públicamente.</li></ul>
---------------	--	--	---

Métodos para estimular la motivación:

- **Estimular la curiosidad:** Se trata de considerar variaciones para evitar el aburrimiento. Es estimulante utilizar paradojas, contradicciones.
- **Estimular la cooperación:** Relaciones cooperadoras: Las personas se dan cuenta de que lograrán el objetivo si los demás lo logran. Cuando se trata de aprender o solucionar algo complejo, la cooperación es muy efectiva porque favorece la integración del grupo.

### 3. Recomendaciones para el estilo asertivo-directivo:

El estilo asertivo-directivo se caracteriza por ser firme. El tipo funcional posee una gran inteligencia emocional que le permite estar en control de sus emociones, de tal modo que puede manejar adecuadamente los conflictos de un grupo cuya necesidad sea de rumbo y reglas. Un grupo que se encuentre en esta etapa requiere de disciplina con dignidad<sup>2</sup>. La mejor manera de lograrlo es involucrando al grupo en el establecimiento de acuerdos (normas y sanciones) mediante el convencimiento de que solo en un clima de paz y armonía es posible trabajar en equipo.

<sup>2</sup> Disciplina con dignidad cuestiona los modelos disciplinares que se sustentan en sanción y obediencia, ya que no ayudan al desarrollo de la autorregulación de las personas; propone el manejo de consecuencias como medio alternativo para regular el comportamiento de las personas. Si bien el manejo de consecuencias como alternativa al castigo y la obediencia es una propuesta prometedora para avanzar en el proceso de reflexión, el esquema con el que se construyen y se aplican las consecuencias dentro del modelo resulta mecánico y poco reflexivo para la persona. Por eso es importante trabajar en un modelo basado en educar en el pensamiento crítico. Un planteamiento central es el cuidado de la dignidad de la persona durante el proceso disciplinar. La dignidad de las personas es un aspecto de los procesos afectivos que no puede pasar inadvertido; la disciplina es parte del proceso formativo y no una acción al margen. La disciplina está compuesta de tres dimensiones: prevenir, actuar y resolver los problemas de comportamiento. Estas son las fases de la intervención que se sugieren a los formadores para realizar la educación en la disciplina.



**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

Tipología de colaboradores	Características	Tratamiento:	Hay que evitar:
<b>Chistoso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es fanfarrón, en ocasiones.</li> <li>Pretende atraer la atención sobre sí.</li> <li>Sus chistes carecen a veces de sentido del humor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacerle notar que rompe la dinámica del grupo.</li> <li>Hacerle colaborar en tareas no destacadas.</li> <li>Reforzar el comportamiento de los demás miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reírle las gracias o seguirle el juego.</li> <li>Asignarle responsabilidades que le refuercen.</li> </ul>
<b>Agresivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influye en el grupo a través del miedo.</li> <li>Es manipulador, aprovechado.</li> <li>Utiliza el humor para herir a los demás.</li> <li>Tiene un comportamiento cínico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contestarle con firmeza sin perder la calma.</li> <li>Demostrar quién es el que tiene la responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dejarnos intimidad.</li> <li>Perder el control del grupo.</li> <li>Que cohíba o presione a los demás o se burle de ellos.</li> </ul>
<b>Embrollón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habla más de lo necesario.</li> <li>Opina sobre temas sin interés para el grupo.</li> <li>Interrumpe la conversación para contar anécdotas.</li> <li>Se adorna con detalles personales, innecesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cortar sus exposiciones resumiendo lo que dice.</li> <li>Interesar al grupo sobre un aspecto comentado.</li> <li>Hacerle preguntas que le obliguen a reflexionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distraerse,</li> <li>Seguirle la corriente o reírle las gracias.</li> <li>Que monopolice la atención del grupo.</li> </ul>
<b>Preguntón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace preguntas engañosas.</li> <li>Le gusta interrogar constantemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar sus preguntas en grupo para que todos participen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caer en las trampas que tiende.</li> </ul>





**Formación sociocultural, módulo de Liderazgo**  
**INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES**  
**Adolfo Hernández Castillo (2011)**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de imponer su punto de vista.</li> <li>• No le interesa saber lo que se opina de él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar su interés llamándole siempre por su nombre.</li> <li>• Aplazar las respuestas para otro momento,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicarse a él y olvidar al resto del grupo.</li> <li>• Salirse del tema, quedando a merced de lo que quiere.</li> </ul>
<b>Obstinado-discutidor.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la discusión.</li> <li>• Quiere tener razón por encima de todo.</li> <li>• Pretende imponer siempre su criterio.</li> <li>• Los que no opinan como él son sus enemigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucharle comprensivamente.</li> <li>• Hacerle ver en privado su comportamiento negativo.</li> <li>• Contrastar sus opiniones con las del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perder la calma, el dominio de la situación.</li> <li>• Discutir, aunque ello no supone darle la razón.</li> <li>• Entrar en su juego provocativo.</li> </ul>
<b>Sabiondo-importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de impresionar con citas y comentarios amplios.</li> <li>• Pone en duda los conocimientos de los demás.</li> <li>• Para todos los temas parece tener una solución.</li> <li>• Siempre le ha sucedido algo igual a lo que se plantea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar atentamente, puede estar muy bien informado.</li> <li>• Aprovechar lo positivo de sus intervenciones.</li> <li>• Dar importancia a sus ideas.</li> <li>• Plantearle preguntas y problemas difíciles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrarse desconcertados.</li> <li>• Dejarle acaparar el tiempo disponible para los demás.</li> <li>• Dejarse impresionar por sus conocimientos.</li> </ul>

#### **4. Recomendaciones para el estilo analítico-autónomo:**

Cuando los grupos han alcanzado cierto nivel de madurez pueden desempeñarse de manera autónoma. El grupo ya se encuentra integrado y motivado, y suelen cumplir las tareas en tiempo y forma, siempre y cuando se les respete su estilo. En este sentido, no existe una tipología específica de conductas cuya necesidad sea de autonomía y creatividad. Sin embargo, un líder inexperto puede



caer fácilmente en la “comodidad” y desentenderse de los seguidores por creer que ya no necesitan quién los vigile. Un buen líder, por el contrario, aprovecha todas las ventajas de un grupo así y se comporta más bien como un *coach*.

La labor del coach es un proceso cíclico que involucra en todo momento a los seguidores y consta de cinco fases:

- **Análisis de la situación**, para poder diagnosticar dónde nos encontramos (situación actual) y a dónde queremos llegar (situación deseada). Esta fase involucra también a los seguidores.
- **Establecimiento de los objetivos**. El coach y el seguidor establecen los objetivos que hay que alcanzar, fijando prioridades para poder solucionar la necesidad.
- **Determinación del plan de acción**. El plan de acción es una relación de todas las tareas precisas para lograr un objetivo determinado. Cada objetivo se relaciona con las tareas adecuadas y a cada una de ellas se destinan los recursos más adecuados.
- **Observación y medición del rendimiento**. Esta observación no debe limitarse al resultado final, sino que también debe incluir todo el proceso, lo cual significa efectuar observaciones regularmente, teniendo en cuenta que ha de evitarse que el seguidor se sienta intimidado o amenazado.
- **Retroalimentación o feedback**. Esta fase es la esencia del coach, pues permite dar la retroalimentación adecuada y pertinente en función de los objetivos planteados, así como del proceso, siempre de un modo amable y respetando el estilo de trabajo del seguidor.



## ANEXO 5. INTELIGENCIA EMOCIONAL: LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

### 1. Conciencia de uno mismo

- a. **Conciencia emocional de uno mismo.** Los líderes poseen una elevada conciencia emocional, están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.
- b. **Valoración adecuada de uno mismo.** Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.
- c. **Confianza en uno mismo.** El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

### 2. Autogestión

- a. **Autocontrol.** Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.
- b. **Transparencia.** Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.
- c. **Adaptabilidad.** Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.
- d. **Logro.** Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces



de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo –y enseñando- el modo de hacer mejor las cosas.

- e. **Iniciativa.** Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia –es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelente en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.
- f. **Optimismo.** Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la “botella lleva” les lleva a considerar positivamente los cambios que le deparará el futuro.

### 3. Conciencia social

- a. **Empatía.** Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar –aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que un líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.
- b. **Conciencia organizativa.** Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.
- c. **Servicio.** Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

### 4. Gestión de las relaciones

- a. **Inspiración.** Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo, en algo estimulante.
- b. **Influencia.** Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.
- c. **Desarrollo personal de los demás.** Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus colaboradores y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También



Formación sociocultural, módulo de Liderazgo  
INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO. LÍDERES FORMANDO LÍDERES  
Adolfo Hernández Castillo (2011)

saben dar un *feedback* oportuno y constructivo y son excelentes mentores y *coaches* naturales.

- d. **Catalizar el cambio.** Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.
- e. **Gestión de conflictos.** Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.
- f. **Trabajo en equipo y colaboración.** Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.