

LIDERAZGO

MEGATENDENCIAS ORGANIZACIONALES

Los cambios que más tardan son los de la conciencia:

En efecto: los cambios que más tardan son los de la conciencia, definida ésta como “el darse cuenta”, ya que mientras eso no ocurra, las actitudes no cambiarán siguiendo el mismo rumbo de siempre, cuando en realidad el rumbo ha cambiado: “cuando pregunté, ya las preguntas habían cambiado”. El “darse cuenta” también conocido como “realismo histórico” en el modelo de las competencias personales es importantísimo, porque en el tanto en que estemos ubicados en los diversos momentos históricos por los que pasan las organizaciones y sociedad, en ese tanto podremos liderar cambios, ajustando conductas para que nuestra actuación esté en armonía con la nueva realidad, volviéndose amigable la existencia.

Alvin Toffler:

“El futuro será de los aprendices,
porque quienes creen que todo lo saben,
están viviendo un mundo que ya no existe”.

El ejercicio del liderazgo tiene un sentido: liderar cambios en la dirección de las grandes tendencias (megatendencias/nuevos paradigmas/nuevos modelos) que se observan en el mundo empresarial e Institucional, dentro de la dura (...pero real) frase: “quien no cambie con el cambio, el cambio lo cambia”, ó, “métase a las megatendencias antes que ellas lo metan en problemas”.

3. EL CAMBIO PARADIGMATICO

PARADIGMA ANTERIOR	NUEVO PARADIGMA
▪ Estructura piramidal	▪ Estructura plana, no ensanchada
▪ Organización por tareas (separación)	▪ Organización por procesos (integración)
▪ Especialización	▪ Polifuncionalidad y rotación
▪ Centralización	▪ Descentralización
▪ Delegación	▪ Facultad (Empowerment)
▪ Productividad	▪ Productividad y calidad
▪ Impunidad administrativa	▪ Rendición de cuentas
▪ Empleados pensando como funcionarios	▪ Colaboradores pensando como clientes
▪ Usuario, paciente: condición pasiva	▪ Cliente (obligaciones y derechos)
▪ Organización es un fin en sí misma	▪ Organización es un medio para

	satisfacer al cliente. Organización de afuera hacia adentro
▪ Crecimiento organizacional casi siempre relacionado con el tamaño	▪ Crecimiento en función del cliente. Indicadores de gestión. Cuidado con el tamaño
▪ El cliente se ajusta a nosotros	▪ Nosotros nos ajustamos al cliente. Diseño de sistemas en función del cliente
▪ El cliente no cuenta. No cultura de servicio	▪ Organización centrada en el cliente. Cultura de servicio al cliente
▪ Cada uno hace lo que le corresponde	▪ Trabajo en equipo
▪ Los costos no importan	▪ Control de costos sin sacrificar al cliente. Eficiencia/eficacia. Agregar valor a las cosas, no costo
▪ Inflexibilidad	▪ Flexibilidad. Organización virtual. Crecer, no engordar
▪ Todo urge	▪ Distingue lo urgente de lo importante. Principio de Pareto 80/20
▪ Aquí mando yo	▪ Aquí mandan los clientes
▪ Sistemas de recursos humanos angostos: "eso a mí no me toca". Perfiles de puestos.	▪ Sistemas de recursos humanos "anchos" funcionando dentro de una gama de funciones. Hacer mas de lo que a uno le corresponde
▪ Creencia de que los problemas administrativos se resuelven con mas personal	▪ No es asignando mas personal como se resuelven los problemas. Rendimientos decrecientes
▪ La persona para el puesto	▪ La persona para el proceso
▪ Manuales de Puestos limitando acciones fortaleciendo el egoísmo	▪ Manuales de Procesos. Guías facultativas de acción.
▪ Individualismo	▪ Cooperación
▪ Feudocracia	▪ Integralidad (el cliente no compra partes y nos recordará por el momento mas malo ejecutado)
▪ Jefaturas (es obedecido, empuja)	▪ Líderes (es seguido, jala, entusiasmo, crea compromiso).
▪ Entrenamiento	▪ Educación
▪ Unido a un salario	▪ Unido a un destino. Unido a un sueño con alas
▪ Primero la Empresa, segundo la Empresa, tercero La Empresa	▪ Primero el cliente, segundo el cliente, tercero el cliente. Al defender al cliente defendemos a la Empresa
▪ El Empleado es el Emperador	▪ El Cliente es el Rey (hacer del cliente el Rey y no del Empleado el

	Emperador)
▪ Empleados esperando a los clientes	▪ Salir en búsqueda de los clientes
▪ Recursos fijos con incrementos anuales. Automaticidad	▪ Asignación de recursos en función de resultados. Buscando la excelencia, nada automático
▪ Sistema de valores orientados al personal	▪ Sistema de Valores orientados al personal y al cliente
▪ Poca atención al mejoramiento continuo. Exito se ve como un pedestal	▪ Mejoramiento continuo. El éxito es un peldaño, no un pedestal. El éxito de ayer no garantiza nada
▪ "Esos", "Aquellos", "los de allá"	▪ "Nosotros"
▪ Es "normal" que la gente se queje	▪ Si no hay quejas hay que salir a buscarlas. Cuando el cliente no tenga quejas tendrá expectativas. La visión empresarial indica que los clientes que se quejan están con nosotros, más quienes no lo hicieron, se fueron con la competencia, o bien forman opinión colectiva con el mas eficaz método mercadológico: boca a boca.
▪ Para qué cambiar? El cambio viene sólo	▪ La única constante es el cambio constante. Cambiar o morir. Lo único que no cambia es el cambio. Quien no cambia con el cambio, el cambio lo cambia.
▪ Poca importancia a la tecnología	▪ Alta tecnología de sistemas abiertos amigables
▪ Organización basada en "funciones": funcionalismo	▪ Organización basada en políticas. Rectoría (E), Regulación (E), Operación (P, C)
▪ Departamentalización	▪ Procesos
▪ Descuido en las comunicaciones	▪ Comunicación es igual a "común acción"
▪ Tenemos muchos problemas	▪ Aquí no hay problemas, lo que tenemos son retos
▪ Ausencia de cultura planificadora	▪ Lo que no se planifica no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar.
▪ Aumentos salariales automáticos	▪ Lo automático no garantiza excelencia. Nada automático
▪ Evaluación del desempeño de personas	▪ Evaluación del desempeño de procesos

▪ Todos debemos pensar igual	▪ Donde todos piensan igual igual nadie piensa
▪ Todo tiempo pasado fue mejor	▪ El futuro ya no es una extensión del pasado porque todo cambia
▪ “Lo tengo en estudio”	▪ Muerte a la ley de la “parálisis por el análisis”. Hágalo, Pruébalo, arréglolo, pero...hágalo!
▪ Aquí hay una gente inteligente que piensa y otra gente que ejecuta	▪ La inteligencia está distribuida
▪ Aquí hay un montón de “cosas normales” que no nos sorprenden	▪ Convierta en anormal todo lo “normal”. Mate la práctica del “error permisible”
▪ “De todas maneras estamos en un país subdesarrollado”, mas bien hacemos mucho.	▪ No existen países subdesarrollados, sino países subadministrados. El subdesarrollo es mental

4. CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES Y LOS NO LIDERES

LIDER (es seguido)	NO LIDER (Jefe común y silvestre)
▪ PUERTAS ABIERTAS ▪ ACONSEJA ▪ SOLUCIONA PROBLEMAS ▪ SE CONCENTRA EN LOS OBJETIVOS Y METAS A CUMPLIR Y EN LOS ESTIMULOS QUE MERCE SU GENTE ▪ ACCESIBLE ▪ GERENCIA AMBULANTE ▪ TRATO SENCILLO ▪ ESCUCHA ▪ EXPLICA CON SENCILLEZ LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA ▪ PERSISTENTE ▪ PRESENTA LAS COSAS FACILES ▪ ENFRENTA LOS PROBLEMAS DIFICILES ▪ TOLERA LAS DISCREPANCIAS ▪ HACE EL TRABAJO DIFICIL SI ES NECESARIO ▪ DELEGA POR PIGMALION ▪ ASUME LA RESPONSABILIDAD POR FRACASOS ▪ PREFIERE LA COMUNICACIÓN PERSONAL ▪ ADMITE SUS ERRORES Y RECONFORTA A OTROS CUANDO LOS COMETEN EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES ▪ ABIERTO ▪ SIN EGOISMOS RECONOCE HABILIDADES, DESTREZAS, INTELIGENCIA Y APORTES DE LOS DEMAS	▪ INVISIBLE ▪ DA ÓRDENES ▪ ESPERA QUE SE LOS RESUELVAN ▪ SE CONCENTRA EN LAS TAREAS Y NO EN LOS APORTES. PIENSA EN LOS PREMIOS PARA ÉL Y DE COMO LO VEN “DESDE AFUERA O LOS ARRIBA” ▪ INACCESIBLE. CARECE DE TIEMPO ▪ ENCERRADO ▪ TRATO RIGIDO. ESTABLECE DISTANCIAS ▪ HABLA ▪ DOMINIO DE COMPLEJIDADES ABSTRACTAS ▪ PERSISTE SOLO EN SITUACIONES FAVORABLES ▪ PRESENTA LAS COSAS DIFICILES ▪ CAMPEON ES ESCABULLIRSE. ABUSO DE LA DELEGACIÓN ▪ NO LAS TOLERA ▪ SE PONE POR ENCIMA DE LOS DEMAS ▪ DELEGA PORQUE NO LE QUEDA OTRA ▪ EL NUNCA TIENE RESPONSABILIDAD, “ES QUE, FUE QUE...” ▪ MR. MEMORANDUM ▪ NUNCA COMETE ERRORES Y SIEMPRE BUSCA CULPABLES. “LA ÚNICA VEZ QUE ME EQUIVOQUÉ, FUE UNA VEZ QUE CREÍA QUE ME HABÍA EQUIVOCADO”. ▪ SECRETO. MISTERIOSO AL ADMINISTRAR ▪ NUNCA A NADIE. “SI TODOS USTEDES SE PARECIERAN A MI, TODOS SERIAMOS GENIOS”

EN RESUMEN:

- ♦ **El líder jala, el no líder empuja.**
- ♦ **El líder es seguido, el no líder es obedecido.**
- ♦ **El líder entusiasma, crea un clima organizacional adecuado para la productividad, la innovación y el sentido de pertenencia.**
- ♦ **El líder logra resultados extraordinarios con gente ordinaria (No se requieren genios).**
- ♦ **El líder tiene que ganarse su liderazgo (porque el liderazgo es concedido y ganado), mientras que el no líder ejerce la autoridad que le otorga el puesto, aunque sea la persona más incompetente.**

12. LA TEORIA DE McCLELLAND

Esta teoría también se le conoce como Teoría de los Motivos, ya que muestra los motivos que tiene una persona cuando ejerce el acto de la dirección o del liderazgo, así por ejemplo en tal Teoría podemos observar los siguientes estilos:

1. **Afiliación:** Son Jefes “buenos” pero no necesariamente “buenos” Jefes. Se afilian, evitan el conflicto. No se comprometen. Confunden motivación con satisfacción del personal. Son muy queridos por su alcahuetería. Laissez faire-laissez passer. Son queridos y estimados por su personal ya que les ofrece seguridad.

2. **Logro:** personas enfocadas a que las cosas se hagan, sin importar a quien le den el mérito. Luchadores largoplacistas. Sufren, tienen la camiseta pegada. Piensa en grande, trabaja en grande, muchas veces lucha contra los “grandes” persiguiendo lo que considera deben ser los logros de la organización.

3. **Poder:** personas cuyo interés es acumular poder, a costa de lo que sea. Normalmente son buenos trabajadores, pues para lograr el poder hacen incluso esfuerzos sobrehumanos, asumiendo funciones que no le competen o no reclaman recursos para asumir esas labores, ya que su interés es acumular poder. Concentrador.

13. OTROS APUNTES SOBRE LIDERAZGO

Con frecuencia nos preguntamos por qué normalmente los Jefes, como figura general, no necesariamente tienen características de líder en el sentido de poseer carisma, entusiasmar, tener destrezas hacia el logro o la habilidad para estar readecuando el estilo a la circunstancia, y sobre todo: hacer que otros le sigan con un entusiasmo contagiante.

Y es que el liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros, en forma directa o indirecta, para la consecución de finalidades comunes.

Aristóteles por ejemplo (384-322 aC) recomendaba para influir en los demás, la lógica y la emoción, discusión abierta y propósito honesto,

Quintiliano (42-118 dC) reclinaba el liderazgo en la buena retórica.

Una teoría que se dio por válida durante muchos años fue la Teoría de los Rasgos, que asociaba el líder con ciertas características físicas (rasgos), que según Stodgill, estaban relacionados de la siguiente manera:

- 5 características físicas relacionadas con la energía, apariencia y cultura.
- 5 características de inteligencia y habilidades.
- 16 de personalidad como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo.
- 6 relacionadas con impulso, realización, persistencia e iniciativa.

- 9 sociales como cooperación, habilidades y relaciones interpersonales.

Otro autor, Ghisellin, encontró una estrecha relación entre la efectividad de liderazgo y los rasgos de:

- Inteligencia
- Habilidad supervisora
- Iniciativa
- Confianza en sí mismo
- Individualidad.

El liderazgo es ya un concepto mas moderno aplicable a la ola del conocimiento en la que nos encontramos. Así por ejemplo, Lee Iaccoca tomó la Chrysler en bancarrota y creó una visión de éxito, que consistió en dar moral, sentimiento de orgullo y significado al trabajo, en lo que él llamó el “contrato psicológico”.

Alfred Sloan de la General Motors condujo a su compañía al proceso de “desaprender para aprender”, luchando contra los feudos y estableciendo una administración descentralizada bien coordinada.

Mr. Sam creó la filosofía “cuidemos a nuestra gente”, donde el personal eran asociados de la empresa, con la filosofía de escuchar al cliente en las propias tiendas.

Jan Carlzon desarrolló la filosofía “los momentos de la verdad” donde al cliente se le vende un producto total, cuidando los detalles en que el cliente se formaba un concepto total de la empresa.

En ese liderazgo transformacional, que dice hágalo, pruébelo, arréglole, pero hágalo, hay que crear las oportunidades de cambio en beneficio del cliente, porque la única manera de defender a la empresa es defendiendo al cliente. El líder transformacional transforma el potencial en realidades, involucrando a otros en el cambio.

Una investigación realizada en el Ejército de los Estados Unidos entre 470 oficiales que ocupaban 54 posiciones diferentes, demostró que la capacidad de liderazgo se ve afectada por factores situacionales, tales como el trabajo o el ambiente organizacional.

Hoy en día ha venido tomando auge el liderazgo basado en valores, que se refiere a que la administración debe estar al servicio de propósitos y reflejar valores básicos que se irradian en la ética laboral, y más globalmente a la ética socio-laboral, por ser el centro de trabajo un centro de acción social, en donde las relaciones laborales son un componente más de la interacción personal e intergrupar, con connotaciones sociales y en donde existe “por debajo” una organización informal que viene siendo como una agua subterránea de todo lo que se ve encima. Esa organización informal puede ser positiva o negativa, dependiente de cómo se le conozca y “maneje”.

Sobre los valores, la historia de la humanidad está llena de constantes esfuerzos por vivir en armonía entre los diferentes pueblos. Los valores humanos constituyen un elemento imprescindible para tener un mundo mejor. En forma similar, las organizaciones buscan el secreto de lograr mejores empresas e Instituciones y de ahí que se haya llegado a coincidir en la importancia de los valores, que en el caso de las empresas, se resume en la cultura organizacional.

Un valor es considerado como un bien (no se habla de valores negativos, porque constituyen antivalores).

Ortega y Gasset, se refería así a los valores:

“Los valores no se ven con los ojos como los colores, ni siquiera se entienden, como los números y los conceptos. La belleza de una estatua, la justicia de un acto, la gracia de un perfil femenino, no son como cosas que quepa entender o no entender. Sólo cabe sentirlas, y mejor, estimarlas o desestimarlas. El estimar es función psíquica real como el ver, como el entender, en que no existen sino para sujetos dotados de la facultad estimativa, del mismo modo que la igualdad o la diferencia sólo existen para seres capaces de comparar. En tal sentido y sólo en ese sentido, puede hablarse de cierta subjetividad en el valor”.

Los valores son como guías generales de conducta y por tanto influyen decisivamente en la existencia.

Para el liderazgo con visión proactiva, en donde las cosas se deben hacer y no quedarse esperando a que otros la hagan, o bien aprovechar los escasos recursos con que se cuenta y dejar de estarse lamentado de lo que no se tiene, son importantes los valores de criticidad, autenticidad, dominio de sí mismo (autocontrol), persistencia y veracidad, para citar algunos genéricos.

En el caso de Costa Rica, los estudios demuestran que los costarricenses apreciamos los siguientes valores:

- ◆ Paz
- ◆ Justicia
- ◆ Trabajo
- ◆ Honradez
- ◆ Autenticidad
- ◆ Prudencia
- ◆ Respeto
- ◆ Solidaridad

Cuando se le ha preguntado a la gente, por qué de esos valores, han contestado que son los que orientan y motivan las conductas de los ciudadanos para fomentar acciones humanas consideradas buenas, justas y deseables dentro de la sociedad, dentro de dos dimensiones: la individual y la social.

“Bueno, justo, deseable”: tres palabras claves.

La cultura organizacional no tuvo gran importancia, hasta que han venido las crisis en los países con motivo de su desmembramiento, llegándose a concluir que a un país lo une su cultura, no sus fronteras legales.

El líder cae dentro de tres categorías:

1. **SON:** Quiénes son líderes? Principios, motivaciones, competencias personales, inteligencia emocional, teoría de las inteligencias múltiples, sentido de equipo, motivación e inspiración.
2. **SABEN:** Destrezas, habilidades, rasgos, manejar situaciones, no perder orientaciones, visión estratégica.
3. **HACEN:** conductas, hábitos, estilos. Comunicación, integración.

La gente necesita líderes:

1. En quien creer.
2. Con quienes pueda identificarse.
3. En quienes pueda tener confianza.

Palabras claves: creer, identificación, confianza.

Valores en el liderazgo:

1. Honestidad.
2. Capacidad de inspirar.
3. Imparcialidad.
4. Capacidad de apoyar.
5. Imagen de éxito.
6. Capacidad cognoscitiva.
7. Encanto personal (sin precisarse). Contingencial.

Temas de retroalimentación interactiva:

1. Existen diversas formas de liderazgo: individual, grupal, visible, invisible, funcional, disfuncional, constructivo, destructivo, liderazgo de opinión, liderazgo de presión.
2. Muchas veces quien “saca la cabeza” no es necesariamente el líder, porque podría ocurrir que otro es quien lo “carborea”.
3. El entorno (contexto) tiene mucho que ver con la forma en que se desarrolla el liderazgo.

4. El liderazgo no es exclusivo de las autoridades administrativas. Cualquier persona puede ser líder, en el tanto en que tenga seguidores y en el tanto en que los influya. Si hay influencia (positiva o negativa), hay liderazgo.
5. El clima y cultura organizacional tienen mucho que ver con el liderazgo. Un mal clima organizacional dará lugar a chismes y a líderes negativos. Un buen clima organizacional generará líderes positivos.
6. La cultura está formada por valores. Una mala cultura organizacional basada en “eso a mí no me toca”, estimula un funcionamiento por islas (feudocracia).
7. Los roles y estatus juegan papel importante en la forma cómo ocurre el liderazgo formal e informal. Los roles son los papeles que a cada uno le corresponde desempeñar en la organización formal. El estatus por el contrario debe ser concedido por la gente y opera dentro de la organización informal.

Del Libro: “La sabiduría de los Equipos” de Jon Katzenbach y Douglas Smith.

El líder debe tener:

1. **Conciencia participativa y actitud positiva:** La participación es la base del trabajo en equipo, participar es ser parte de un todo. Cuando alguien no se siente parte de algo, tampoco se siente parte de su realización y logro. Para participar como dice Edward de Bono, hay que ser humildes cuando nosotros o los que nos rodean estamos llenos de prejuicios, tenemos visiones limitadas o creemos que los demás siempre están equivocados, pudiendo ser que nuestros aportes sean limitados o errados.
2. **Solidaridad:** implica una elevada conciencia colectiva que favorece el mantenimiento del trabajo en equipo con base en principios y valores, es una eterna comunidad de intereses y responsabilidades, un sentimiento compartido de tener como regla básica la conducta del mutuo apoyo y deber moral.
3. **Filosofía y práctica de trabajo en equipo:** “Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño direccionado y con una propuesta por las que consideran, mutuamente responsables”.

El líder y la comunicación:

El Líder debe cuidar las comunicaciones, mejorando los mensajes y buscando su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar otras personas. Debe esforzarse no sólo que las entiendan sino saber el “por qué”.

Los líderes deben esforzarse por ser excelentes comunicadores para cumplir dos diferentes tareas.

Primero: deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir.

Segundo: deben buscar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar otras personas. Deben esforzarse no sólo porque las entiendan sino por entender.

Las siguientes son algunas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación para el liderazgo:

1. **Seguimiento:** Implica suponer que no se ha interpretado bien el mensaje, y siempre que sea posible tratar de determinar si se recibió en realidad el verdadero significado.
2. **Regulación del flujo de información:** Eliminar la barrera de la sobrecarga de comunicación. La comunicación debe tener cantidad y calidad.
3. **Empatía:** Se trata de estar orientado al receptor para comprenderlo mejor. Para lograr la empatía, debe ponerse en los zapatos del receptor del mensaje.
4. **Repetición:** repetir es una de las esencias del aprendizaje, sobre todo en aspectos técnicos, ya que si algo no se entiende, se logrará entender en la repetición. Reafirmar conceptos introduce seguridad en el mensaje.
5. **Estímulo de la confianza mutua:** sabemos que las presiones de tiempo, a menudo anulan la posibilidad de que los líderes puedan conseguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente. Una atmósfera de confianza entre el líderes y los miembros del equipo facilitan las comunicaciones y fortalece el sentimiento de equipo (la química del equipo).
6. **Oportunidad:** Saber el “cuándo”. Tener sentido de oportunidad.

Del Libro: El Arte de la Guerra II. Sun Bin. Editorial Arca de Sabiduría. 5ª edición. 1999.

1. Existe alguna llave para el liderazgo?: hay que ser digno de confianza de una forma habitual. Confucio señala que las personas aunque sean forzadas, no obedecerán a líderes en los que no confían, por el contrario, seguirán a líderes en los que confían, aunque no se diga nada.
2. Existen tres vías de oportunidad para el liderazgo: los acontecimientos, las tendencias y las condiciones.
3. No te apartes de los leales y de los dignos de confianza por los artificios de los capaces pero traidores. No te sientes antes que se sienten tus soldados, no comas antes de que tus soldados coman. Soporta el mismo frío y el

mismo calor que tus soldados, comparte tus penalidades. Experimenta la dulzura y la amargura al igual que tus soldados, toma los mismos riesgos que ellos toman. Entonces tus soldados se esforzarán al máximo y podrás destruir al enemigo.

4. El esfuerzo inspirado por un propósito común es por naturaleza mayor, mas auténtico y mas confiable que el esfuerzo inspirado sólo por exigencias autoritarias o recompensas fijas. Las recompensas son medios para alentar, los castigos son para corregir el desorden.
5. Sin guía. la confianza es ciega, sin confianza la guía carece de poder.
6. Estratégicamente, inteligencia significa reconocimiento e información, así como los medios y métodos específicos de reunir, procesar y aplicar el conocimiento.
7. Los platillos de la balanza se utilizan para representar el liderazgo, porque un líder debe ser capaz sobre todo de pesar y medir, de ponderar y valorar todos los factores humanos y del entorno relevantes para una empresa o proyecto.
8. Colectiviar objetivos y metas: todos tras lo mismo.
9. Los verdaderos líderes no son aquellos que fuerzan a los demás a seguirles, sino que son capaces de armonizar las voluntades de los demás y unificar la dirección general de sus energías.
10. El "camino" es el ideal, principio o medio orientador de realización de las metas colectivas.
11. La desorientación, la desatención, la ineficiencia, la falta de unidad, el autoengaño, la falta de previsión, son todos ellos problemas esenciales que socavan el éxito de un esfuerzo colectivo.
12. Sin integridad no se tiene poder, porque la persona no respalda sus palabras con sus obras, no pudiendo inspirar confiabilidad y seguridad.
13. Los fallos de los "comandantes":
 - 13.1 Creerse capaces de lo que son incapaces de hacer.
 - 13.2 La arrogancia.
 - 13.3 La ambición por el rango y poder.
 - 13.4 La impulsividad.
 - 13.5 La carencia de confiabilidad.
 - 13.6 La carencia de resolución.
 - 13.7 Negligencia.
 - 13.8 Pereza.
 - 13.9 Interesarse por ellos mismos (egolatría/narcisismo).
 - 13.10 La indisciplina.
 - 13.11 No predicar con el ejemplo

GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS

I. Mis verdades sobre liderazgo:

Se les pide que individualmente marquen si las siguientes afirmaciones a su juicio son falsas (F) o verdaderas (V).

- ☐ 1. No existe diferencia entre Líder y Jefe.
- ☐ 2. El líder nace.
- ☐ 3. En la función pública no se dan las condiciones para ser líder.
- ☐ 4. Tuvieron Hitler y Jesucristo alguna característica en común?
- ☐ 5. Para ser líder se requieren ciertos rasgos físicos: buena presencia, cierta estatura, además de saber hablar, cierto grado de educación.
- ☐ 6. No vale la pena meterse a liderar, porque "todo sapo muere aplastado".
- ☐ 7. El liderazgo es algo personalísimo.
- ☐ 8. Identifico la palabra "líder" para cosas de bien, nunca para cosas de mal.
- ☐ 9. El líder realmente se vale de otros para lograr cosas que a él le interesan.
- ☐ 10. En mi criterio, las siguientes son las tres principales características que diferencian al "Jefe" del "Líder":

Jefe	Líder
1.	1.
2.	2.
3.	3.