



Cátedra General Castaños

**Cuartel General de la
CAPITANIA GENERAL
Fuerza Terrestre**

II JORNADAS DE LIDERAZGO



ÍNDICE

Introducción	5
Objetivos y organización de las Jornadas	9
Programa	13
Presentación de las Jornadas	17
Ponencias.....	21
Talleres de experiencias y conclusiones	49
INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS Y TEORÍAS DE LIDERAZGO	51
LIDERAZGO EMPRESARIAL, LIDERAZGO TEÓRICO Y LIDERAZGO MILITAR.....	54
COMPETENCIA/HABILIDADES	58
VALORES.....	64
LIDERAZGO DE GÉNERO	70
EJERCICIO DE INFLUENCIA	72
Principales reflexiones presentadas en el plenario de las Jornadas.....	75
Resumen de las Jornadas.....	79





Introducción



El ser humano desde sus antepasados siempre ha tenido la necesidad de realizar tareas o actividades que no pueden ser hechas individualmente, sino que requieren de labor de equipo, para lo cual es necesario contar con una persona, la cual sirva como guía y dirija a los demás, donde todos se enfoquen al mismo objetivo.

Además en la sociedad actual en la que nos ha tocado vivir, liderar ya no es una opción. Lejos quedan ya los tiempos en los que solo lideraban los jefes, los tiempos en los que el liderazgo era visto como un ejercicio del poder y el mando. Nuestra sociedad ha avanzado hasta el punto de que este tipo de liderazgo, que por otra parte todavía se sigue dando, ya no es suficiente.

Los entornos actuales demandan un tipo de liderazgo que se adecúe a las necesidades, motivaciones y realidades de nuestro tiempo. No podemos ejercer el liderazgo de una manera que va contra nuestros tiempos; y no podemos por muchas razones, pero una de ellas y fundamental, es el hecho de que las personas que componen las organizaciones tienen un grado de libertad mucho mayor en su toma de decisiones.

En este sentido, el liderazgo cobra un papel de importancia clave. Es necesario tener una estructura y procedimientos adecuados para que la empresa funcione como debe y consiga los resultados deseados. Pero sin un proceso de liderazgo que se ajuste a las necesidades de las personas y les ofrezca un significado, un sentido de dirección, las alinee y logre su compromiso, será difícil alcanzar esos resultados.



Por ello es de vital importancia que las personas en posiciones de liderazgo lo ejerzan desde una perspectiva contemporánea, lo entiendan como un proceso, no como algo innato o sobrevenido, asuman su papel y se conviertan en personas de acción.

Otra de las exigencias que la sociedad actual impone a sus líderes es promover la innovación y el cambio. En esta sociedad en continua transformación, no es necesario persuadir a nadie de la necesidad de la mejora continua, para obtener mejores resultados.

Por ello la labor del liderazgo es crear contextos de innovación, entornos en los que la creatividad se aplique a los distintos aspectos organizativos para crear nuevas posibilidades y potencialidades. Todo ello sin olvidar el ejercicio de un liderazgo moral y ético, un liderazgo basado en principios universales, tales como la unidad y la justicia, y orientado hacía el bien común.

Es necesario superar el concepto heroico del liderazgo, el mito del líder como la persona que todo lo sabe y todo lo ve, y poner el acento en el liderazgo como proceso, como una actividad que se puede aprender y entrenar, y que nos capacita para ejercer un liderazgo actual y efectivo.



Objetivos y Organización de las Jornadas



OBJETIVOS

Partiendo de los trabajos realizados durante las I Jornadas que se celebraron en 2009 y en las que se trataron aspectos del liderazgo como "El Líder ¿nace o se hace?, el liderazgo en la incertidumbre y Liderazgo y creatividad", este año se marcaron como objetivos profundizar en los nuevos conceptos de liderazgo y en la posibilidad de desarrollo del líder en los diferentes ámbitos, militar, empresarial y académico.

ORGANIZACIÓN DE LAS JORNADAS

Inauguración y clausura.

Las jornadas fueron inauguradas por el Teniente General Jefe de la Fuerza Terrestre y clausuradas por el General Jefe de Estado Mayor de FUTER.

Docentes.

Han intervenido catedráticos y profesores de las universidades de Sevilla (Universidad de Sevilla y Universidad Pablo Olvide) y Madrid (Universidad Complutense), profesores de la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra, personal retirado de la Armada británica especializada en formación en liderazgo y personalidades de la esfera empresarial de Sevilla. Todos ellos en posesión de un prestigioso "curriculum" de experiencia en enseñanza de liderazgo, tanto en universidades españolas como en estadounidenses y europeas, así como de experiencia en cursos de formación orientada a empresas privadas.

Participantes.

Los audiencia ha estado compuesta por personal civil y militar. Los concurrentes militares eran Coroneles, Tenientes Coroneles y Comandantes que pertenecían a la mayoría de las Unidades y Cuarteles Generales de la Fuerza Terrestre. El personal civil eran profesores y alumnos de distintas Universidades, especialmente la de Sevilla (principalmente pertenecientes a las facultades de psicología, sociología y ciencias de la educación) así como ejecutivos de empresas civiles.



Estructura.

Las Jornadas consistieron en dos mesas redondas y cuatro talleres. En las mesas redondas los ponentes debatieron y pusieron en común teorías, conceptos, nuevas tendencias o modelos concretos de liderazgo delante de toda la audiencia.

Al término de las mismas se estableció un turno de preguntas.

Los cuatro talleres monográficos se constituyeron con unos diez concurrentes militares y civiles dirigidos por un docente (facilitador). En ellos se discutieron los temas monográficos introducidos y condicionados por el docente.

Las conclusiones obtenidas en cada uno se expusieron al final de cada día con toda la audiencia presente.

Los cuatro talleres propuestos fueron:

- Competencia/Habilidades
- Valores
- Liderazgo de Género
- Ejercicio de Influencia.



Programa



9 de noviembre de 2011

- 09,00 – 10,30 Panel de expertos y preguntas.

Entrevistador/Coordinador del panel: Catedrático D. Xavier Coller Porta,
Universidad Pablo de Olavide.

Participantes:

Profesor D. Juan Rivera Mata, Universidad Pablo de Olavide

Dña. Sharon Curry, European Institute for Leadership.
- 10,30 – 11,00 Descanso, Café
- 11,00 – 12,30 Taller 1

Profesor D. Juan Rivera Mata (Genero).

Profesor D. José María León (Competencias/habilidades).

Dña. Sharon Curry (Ejercicio de Influencia).

Tcol. Carreño (Valores)
- 12,30 – 14,00 Taller 2

Tcol. Carreño (Valores)

Dña. Sharon Curry (Ejercicio de Influencia).

Profesor D. Juan Rivera Mata (Genero).

Profesor D. José María León (Competencias/habilidades).
- 14,00-14,30 Conclusiones y presentación 2ª jornada.



10 de noviembre de 2011

- 09,00 – 10,30 Panel de experiencia y preguntas
- Entrevistador/Coordinador: Profesor D. José María León Rubio, Universidad de Sevilla.
- Participantes:
- Profesor D. Francisco Gil Rodríguez, Universidad Complutense de Madrid.
- Tcol. Agustín Luis Carreño Fernández, Departamento de Estrategia y Organización de La Escuela de Guerra del Ejército como profesor de Liderazgo
- 10,30 – 11,00 Descanso, Café
- 11,00 – 12,30 Taller 3
- Profesor D. José María León (Competencias/habilidades).
- Profesor D. Juan Rivera Mata (Genero).
- Tcol. Carreño (Valores)
- Dña. Sharon Curry (Ejercicio de Influencia).
- 12,30 – 14,00 Taller 4
- Dña. Sharon Curry (Ejercicio de Influencia).
- Tcol. Carreño (Valores)
- Profesor D. Juan Rivera Mata (Genero).
- Profesor D. José María León (Competencias/habilidades).
- 14.00 – 14,30 Conclusiones/Clausura
- GD. D. Francisco Javier Varela Salas Jefe de EM de la Fuerza Terrestre



Presentación de las Jornadas

Teniente General D. José Ignacio Medina Cebrián
Jefe de la Fuerza Terrestre
Presidente de la Cátedra "General Castaños"



Las jornadas que hoy comienzan tienen su antecedente en las que, también en el ámbito de la Cátedra General Castaños, se celebraron en 2009 y en las que se trataron aspectos del liderazgo como "El Líder ¿nace o se hace?, el liderazgo en la incertidumbre o Liderazgo y creatividad".

El interés suscitado por este tema entre todos los asistentes y la vigencia del mismo en nuestra sociedad, nos han llevado a organizar las segundas jornadas, con el propósito de profundizar fundamentalmente en dos aspectos: los nuevos conceptos de liderazgo y en la posibilidad de desarrollo del líder en los diferentes ámbitos (militar, empresarial y académico). Para ello se tratarán aspectos consustanciales al liderazgo como el ejercicio de la influencia, el género, los valores y el desarrollo de habilidades.

En la sociedad actual, inmersa en una crisis global y en un proceso de cambio continuo, liderar ya no es una opción y este liderazgo tiene que adecuarse a las necesidades, motivaciones y realidades del siglo XXI. Algunos autores consideran el liderazgo más como un proceso basado en una serie de elementos (motivación, interrelaciones, valores, etc.) que en un aspecto individual.

Decía un manual militar que *"Los buenos líderes se desarrollan mediante un proceso continuo de autoconocimiento, educación, formación y experiencia"*. Y era John Fitzgerald Kennedy quien afirmaba que *"Liderazgo y aprendizaje son indispensables entre sí"*.

En el ámbito militar ha sido siempre una constante alcanzar la excelencia en el campo del liderazgo a través de la formación de los cuadros de mando de modo que a su faceta de jefes se le añada la de líderes.



Nuestro objetivo estos días debe ir encaminado a intentar buscar las mejores estrategias que capaciten al líder para formar equipos y desarrollar procesos, que hagan crecer a las organizaciones y conseguir los más altos objetivos.



Ponencias



Profesor D. Francisco Gil Rodríguez

Catedrático Universidad Complutense de Madrid

Dirigir eficazmente requiere el dominio de tres tipos de **habilidades**: *conceptuales* (relacionadas con la visión y misión de la institución), *operativas* (relacionadas con los procedimientos y la logística) y de *interacción social* (relacionadas con la dirección de personas).

El **liderazgo**, respecto a la *gestión y dirección*, implica capacidad de innovar y de actuar de forma proactiva, así como conseguir la implicación y compromiso por parte de los subordinados, para lo que resulta de gran ayuda la utilización de tácticas racionales de influencia (como es la consulta, la persuasión y la invocación de valores).

En la actualidad, se están operando importantes cambios que exigen nuevas formas de liderar. Así, ante situaciones complejas, de incertidumbre y de cambio, se hace necesario un liderazgo *gestor de conocimiento* y de *emociones* así como un liderazgo *transformacional*; ante la globalización, se reclama un líder *global* pero a la vez sensible con las diferencias culturales e institucionales y *gestor de la diversidad*; ante las consecuencias negativas del trabajo (situaciones de acoso, burnout, mobbing, etc.) se requiere un *liderazgo positivo* que promueva organizaciones saludables; ante la situación de crisis financiera, los escándalos organizacionales y la corrupción política, se defiende un liderazgo basado en valores (*auténtico* y *ético*); y finalmente, ante trabajos centrados fundamentalmente en el conocimiento, se hace necesario ejercer un *liderazgo compartido y de equipo*.



Desarrollar un *liderazgo de equipo* exige promover los procesos de grupo necesarios para lograr los objetivos previstos con los recursos existentes. Estos procesos, son tanto *cognitivos* (modelos mentales compartidos, memoria transactiva, aprendizaje de grupo), como *motivacionales* (autoeficacia de grupo, seguridad psicológica) y *conductuales* (cooperación, coordinación).

A partir de estos enfoques se pueden elaborar taxonomías de habilidades, susceptibles de ser entrenadas a través de *técnicas de formación* (entrenamientos basados en escenarios, cruzados, de coordinación, de exposición al estrés, asertivo, etc.) cuya eficacia ha sido contrastada en contextos punteros de intervención, como son contextos en los que operan tripulaciones aéreas, equipos médicos quirúrgicos y dotaciones militares.



Profesor D. Juan Rivera Mata

Catedrático Universidad Complutense de Madrid

El líder ¿nace o se hace? ¿Existen los líderes?

- Asociación con persona (hombre) perfecta siempre.
- Persona influyente (por cargo o por personalidad)
- Liderazgo = influencia (orientación tradicional)
- Diferente en: persona, grupo o sociedad. Entorno estable o cambiante
- Contextual y cambiante: Suarez/Churchill OK en conflicto, pero pierden luego.
- Concepto (Líder) en la persona que lo "ve" o "sigue", no en el "líder"

Liderazgo como proceso, dinámico e interactivo.

- Proceso de influencia entre personas en entornos determinados (estables o, como ahora, complejos, cambiantes e interdependientes) para fijar y alcanzar objetivos (cada vez más conjuntos)
- Entornos más iguales, menos jerárquicos, la base de la influencia y no solo es arriba-abajo, líder-seguidor, sin más interdependiente.
-

¿Cómo se genera la influencia?

- Como el "enamoramiento". Carisma es "influencia idealizada"
- Hay elementos físicos y relacionales, pero depende del "enamorado"
- El líder, el héroe, el mito, es una construcción social, basada en el hecho religioso de dar respuestas a los problemas que no sabemos.



- En entornos ciertos/estables: habilidades inter-personales, "vendiendo" objetivos transaccionales (te interesan; promoción, apoyo, dinero) y transformacionales (superior a tus intereses, pero te hacen "mejor"; cambiar el mundo, justicia, etc.)
- En entornos inciertos: influencia individual mediante la confianza en la persona (que se consigue por la apertura de ésta). La clave ahora son las habilidades intrapersonales (autoconocimiento, ejemplariedad, valentía, etc.)
- Si tienes que mandar por tu rango...has perdido. Empatía clave para influir.

Liderazgo grupal:

- Liderazgo "común" para vincular personas para "ganar algo".
- Basado en valores y un objetivo común, con dirección y estrategia
- Modelo ADAIR (ejecito británico): objetivo, individuo y equipo
- Objetivo común y articulación (roles, tareas, procesos) del equipo
- Fútbol: si tienes los mejores, ganas. Si el contrario es similar, gana el que gestione mejor los "intangibles relacionales" (emociones, involucración).

Liderazgo social

- Pasado: Liderazgo era mandar.
- Revolución americana y francesa: liderazgo es influir en los votantes
- Empresa: evolución hacia mayor participación del trabajador
- El liderazgo se ha "democratizado" el seguidor influye más en el líder.
- Los indignados, o cualquiera, juntos, pueden derribar tiranos y dictadores.

Liderazgo dependiendo del entorno

- Liderazgo transformacional (Felipe y el cambio, Churchill, Kennedy). Ante un objetivo claro, el "liderazgo visionario (transformacional) es efectivo.



- A partir de fines del S.XX (Internet, globalización, caída muro Berlín, terrorismo religioso) el entorno cambia rápidamente, no es posible fijar objetivos a medio/largo plazo que sean realistas. Ahora es más difícil atraer ante un objetivo común. Ahora la clave es construir conjuntamente el objetivo común
- West Point: Liderazgo es tirarse todos de un avión sin paracaídas teniendo cada uno una pieza de un avión que hay que construir juntos antes de estrellarnos.
- Crisis actual: Doble tendencia: la gente quiere un "líder visionario (recordemos Alemania y Hitler), y los seguidores ya no aceptan "líderes superiores".

Liderazgo e interdependencia

- En entornos dependientes, liderazgo es mandar; en independientes es influir
- En entornos interdependientes, liderazgo es construir objetivos comunes.
- Ahora estamos en entornos interdependientes (si falla uno -Grecia-, cae todo), la influencia tradicional falla, los votos/mayoría son inútiles. Tenemos que consensuar entre todos, de verdad, la salida a nuestros grandes problemas.
- Nuestra educación se basa en la independencia (valerte por ti mismo) y por ello, es el primer factor limitativo para ejercer liderazgo efectivo en la actualidad.
- "Liderar es construir un barco para ir donde decidamos cuando acabemos"
- Clave la "gestión de interesados" (Stakeholders)

¿Se puede desarrollar el liderazgo?

- Sí, se puede desarrollar la influencia de personas, grupos y comunidades.
- ¿Desarrollamos líderes o liderazgo? ¿Capacidades individuales o colectivas?
- Individual: desarrollo de habilidades interpersonales e intra-personales (para generar confianza en las personas). Clave: auto-liderazgo y liderar hacia arriba.
- Equipo: "organizarse" (objetivos, roles, fases, funciones) y conocerse mutuamente para desarrollar la confianza por pares y de todo el grupo.



- Sociedad interdependiente con objetivos poco claros y cambiantes: facilitar la interacción de personas y grupos con intereses contrapuestos. Los entornos independientes necesitan relaciones cooperativas (intereses complementarios), los interdependientes (actual), relaciones colaborativas (interés común).
- Bill Drayton: Premio P.Asturias 2011: hoy cualquiera puede cambiar el mundo.

Valores y liderazgo

- La clave no es fijar/alcanzar objetivos comunes, sino que sea el bien común.
 - Los valores son cada vez más importantes para acotar qué es liderazgo.
 - En desarrollo de liderazgo (sobre todo en entornos cambiantes, complejos, confusos), lo que puede unir a las personas y organizaciones son los valores.
 - Los modelos "competenciales" de liderazgo son útiles pero limitados. Hay que articular modelos de valores (pocos, claros, pero usados para contratar, promocionar, despedir) para aglutinar personas y solidificar la organización.
 - Hay que priorizar valores: Ejercito americano: autoridad-jerarquía, pero flexibilidad (organizaciones "ágiles") y valores por encima de la autoridad.
 - Primero el ¿por qué? (valores), luego el qué y el cómo. No al contrario

 - ¿Lideran igual los hombres que las mujeres?
 - Hombres y mujeres generamos un impacto diferente en los demás
 - Cada situación es diferente: quien lo haga mejor influirá mejor.
 - Si vemos liderazgo como proceso, el ser hombre o mujer ya no es tan relevante.
 - Problema: Esterotipia: ideas preconcebidas sobre cómo son hombres y mujeres
 - Pensamos hombre=acción=liderazgo, mujer=relación, líder no efectiva
 - Proceso de cambio social lento que hay que acelerar para no crear injusticia e ineficacia organizativa y social. Necesidad de medidas correctoras.
- Suecia: modelo educativo facilitador de la igualdad. Lento pero efectivo.



EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

- Entrevistador/Coordinador: Xavier Coller (XC)
- Entrevistados: Juan Rivera (JR) y Sharon Curry (SC)

Influencia, género, competencias/habilidades (desarrollo), valores.

XC: Empecemos por la pregunta que siempre se suele hacer en estas charlas. ¿El líder nace o se hace?

JR: A mí no me gusta usar el término líder, ya que tiene muchas limitaciones. Se asocia a "personas especiales", mejores que el resto y que además siempre son hombres, el "gran hombre" que pensamos que son quienes hacen los grandes cambios de la Humanidad. Para hablar de liderazgo y de líderes, aunque suponga cierta reducción del análisis, prefiero hablar de procesos de influencia y de personas influyentes. Al acotarlo así podemos ver que es algo que se puede trabajar, analizar, estudiar y que todos podemos tener, en mayor o menor medida y podemos desarrollar.

Hay personas influyentes porque ocupan un cargo determinado porque tienen un impacto determinado en las personas, al margen de su cargo. También podemos entonces acotar el término liderazgo (ahora influencia) en diferentes niveles de análisis; el individual, el grupal o de equipo y el social o colectivo y en diversos entornos, estables y con objetivos estables, o altamente cambiantes, como los actuales.



SC: Un líder no nace ni se hace, lo hacen las decisiones que toma y las situaciones en lo que se encuentra. Tampoco me gusta el término Líder. Mi experiencia tanto en el mundo militar como en el civil es que hay personas que tienen influencia por su puesto (y pueden ser buenos o malos u algo entremedios) y otros que generan influencia independiente de sí, por su forma de ser. Para mí cuando hablamos de liderazgo, no se define la persona, se define los talentos y capacidades que tiene una persona y su capacidad de emplearles en el momento oportuno y adecuado. Pero no olvidamos que hay que acceder a esos talentos. En los momentos inmediatamente después del 11m había personas influyendo que nunca antes había probado sus capacidades ni probablemente habían pensado en tomar decisiones de vida y muerte. Pero los tenían.

XC: Entonces..... ¿no existen los líderes?

Si nos referimos a personas, hombres y mujeres, que generan una especial influencia en un momento determinado en los demás, sí, claro que existen, aunque creo que no es la clave de los procesos de liderazgo, de influencia. Si nos referimos a personas que, per se, son especiales y siempre la ejercen, claramente no. Adolfo Suárez fue un gran director de orquesta (o fue en realidad un actor?) de la transición española, pero UCD desapareció y con ella el centro español y se generó un bipartidismo en España. Winston Churchill consiguió involucrar Inglaterra en la IIGM, pero también luego en la paz perdió las elecciones. Es algo muy contextual aunque a veces lo queremos sentir (sobre todo en crisis y cambios) como universal y perpetuo.

SC: Para mí existen puestos/trabajos en lo que hay necesidad para las personas influir de formas diferentes. Hay gestión, donde la responsabilidad está más enfocada en el mundo de recursos, control y organización. Hay Liderazgo, lo que está enfocada en el parte humano, el equipo, el individuo y el objetivo claro y común, también hay el parte



conceptual, intelectual, los CEO, el comandante quien tiene responsabilidad de desarrollar estrategia, dar dirección y crecimiento de la organización. Una persona puede tener las tres responsabilidades en un solo puesto, u uno único. Lo que está claro para mi es que todos son interrelacionados. Tenemos que estar pendiente del modo en lo que nos encontramos y como ajustar o por lo menos reconocer las necesidades de todo.

Para mí el concepto del 'líder' también va a quedar mucho tiempo y mi razón por decirlo está reflejado en el refrán 'la Belleza esta en el ojo del espectador'. Hasta el punto en lo que hemos evolucionado suficientes como sociedad para poder decir que no hay líderes solo oportunidades de influencia y modos de necesidad y función...vamos a retener el 'título' del líder. Una persona que al final tiene la responsabilidad final y a veces total, de la toma decisiones. Hay que también tener en cuenta que vamos a encontrar rechazos si quitamos la persona que últimamente nos ayuda a no tener que decidir.

XC: Entonces ¿veis al liderazgo no como un elemento estático, lo que tienen los líderes, sino como algo dinámico, interactivo, como un proceso?

JR: Sí, el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre entre personas (una, dos, una sociedad entera) en entornos determinados (estables, con objetivos claros, o de gran complejidad y cambio) para fijar y alcanzar objetivos (que en la sociedades actuales son cada vez más conjuntos, complejos y continuamente cambiantes). Es algo cambiante por naturaleza. Un comportamiento, objetivo o persona ante dos personas o situaciones diferentes puede generar un impacto positivo o no. Es muy difícil, al menos en liderazgo, llegar a modelos universalistas, con competencias como se dice ahora, que sirva para todos y en todas las situaciones y organizaciones.



SC: El liderazgo está vivo y va cambiando siempre. Hoy no es igual que ayer ni podemos pretender de aplicar modelos de hoy, para mañana. Hay habilidades básicas y fundamentales AHORA...pero quien sabe para el futuro. Me gustaría decir que las habilidades 'soft 'son imprescindibles y nunca va a cambiar eso...pero es mi verdad basado en lo que yo experimento de mi mundo. Hoy en día estamos enfrentado más y más con un baile entre el seguidor e influenciador que está determinando cuanta influencia hay en un proceso y a quien nos damos las riendas en un momento determinado. (Nos influya el acceso a la información instantánea, por ejemplo los estudiantes que tienen acceso a la misma información que el profesor.. lo que influye la forma en cómo aprenden y cómo interactúa el profesor con ellos.... En el negocio hay un fuerte movimiento desde la tradicional, la jerarquía donde por ejemplo la dirección solo son las que tienen acceso a la información clave, hacia la comunicación multidireccional, una interdependencia lo que da vista a posibles soluciones e innovaciones de forma mucho más rápido. Una fuente muy competitiva y valorable para un negocio)

XC: Y entonces, ¿cómo se genera la influencia?

JR: Es un elemento muy contextual. Yo suelo comparar el liderazgo con los **procesos de enamoramiento**. Hay elementos fisiológicos subyacentes, pero ante todo son determinantes los elementos sociales. Te enamoras de un hombre o de una mujer determinado que te parece perfecto. En ese proceso influyen las características de esa persona, pero hay mucha presión social de lo que tienes que hacer y cuándo, de qué tipo de vida debes de llevar, de lo que supone ser hombre o mujer, de por qué te gusta una persona y no otra etc. No por casualidad hoy por hoy, al estudiar el **carisma** lo denominamos como variable una "**influencia idealizada**". La clave no es la persona de la que te enamoras (el "líder"), sino tus necesidades de dicha persona. **El líder, el héroe, el mito, es una construcción social**, anclada en las bases del ser humano, en el hecho



religioso de búsqueda de dar respuesta a las preguntas que no sabemos respondernos los humanos, en especial en entornos de crisis y cambios acelerados.

Volviendo a la pregunta., en entornos ciertos (donde se pueden fijar objetivos) se puede desarrollar la influencia personal en base a una serie de habilidades de comunicación de terminadas y de construcción de mensajes apropiados para la persona(s) objetivo.

Para grupos y colectividades, se puede generar influencia común a través de fijar objetivos comunes "transformacionales" y trabajar en equipo de forma efectiva para su consecución.

En entornos inciertos, la influencia individual se genera a través de la confianza (ya no hay atracción a un objetivo determinado) en la persona y ahora se complica el tema. Ahora la base es el conocimiento propio, la ejemplariedad y la apertura para generar la confianza; ya no vale solo la habilidad interpersonal, ahora prima la intrapersonal.

SC: Una lección que aprendí muy joven me enseñaron mi padre y la marina. Si tienes que mandar por tu Rango...has perdido. Algunas veces aceptas que tienes que mandar, es tu responsabilidad...pero no hay líder sin seguidor y el trabajo para potenciar las personas y influir empieza mucho antes que en el momento de dar orden o tomar decisión.

Podría listar una gran cantidad de habilidades necesarias para generar la influencia, pero las hemos visto todos en una forma u otra Y como nos ha contestado Juan, es una cosa MUY contextual. Responder es importante pero no siempre dar respuestas.... Aceptar y celebrar fallos como vehículos de mejoras...Es un mundo enorme de grande.

Para mí, lo que nos falta muchas veces es absorber el hecho de que hay diferencias en interpretación y perspectivas y hay pocas 'verdades' indiscutibles. Como nos dice el Filósofo *Alfred Korzybski*, "El mapa no es el territorio". Si solo llegamos a entender que la



empatía, (lo que desde MI punto de vista significa...el poder de ponerse en los zapatos de los demás para ver el mundo desde su punto de vista... aunque sin tener que estar de acuerdo) es un pilar básico para la influencia, estaríamos en un buen camino. Encima tener en cuenta (no necesariamente conocerles a fondo) que sus influencias sociales, culturales, situacional y personal son diferentes de las nuestras... Esto nos hace prestar atención a lo que es el ego y la interpretación de 'la verdad'. De allí podemos fomentar un ámbito del desafío de las opiniones nuestras y de otros de forma positiva y productiva. Influenciar y genera influencia. Si has hecho todo el trabajo anterior y al final hay que tomar la decisión tu solo...y fallas...estarás la próxima vez para tomar otra

XC; Estabais hablando antes del liderazgo a 3 niveles, el individual, el grupal y el social. Hemos hablado bastante del individual. ¿Cómo veis el grupal?

SC; La frase que inmediatamente salta a mi mente es....'En Común'. En cuanto que formas parte de algo más grande que tu...estamos hablando en una forma u otra...de la necesidad de liderazgo grupal. Para qué? Para vincular diversas personas en la forma más óptima para ganar 'algo' (No solo ganar como 'la Copa del Rey', pero ganar....avances, innovación, ideas, objetivos). Hay equipos formados para un proyecto específico. Equipos de deportes...Equipos militares. El consejo de dirección de una empresa es un equipo (en un mundo ideal). Todos tienen una necesidad de trabajar juntos hacia algo. El liderazgo grupal tiene que tener sentido para todo el grupo, hay muchas dinámicas en juego. Tiene que ser basado en los valores y principios de los miembros vinculado con unos nuevos comunes, compartidos y consensuados. Claro que van a necesitar un objetivo o visión en común pero hoy en día esto puede ser difícil cementar.



Unas cosas imprescindibles. Hay que empezar con una buena DIRECCION, la estrategia. Hay que tener transparencia y un ámbito donde preguntar, escuchar y hablar con un lenguaje común es lo normal. Tener todo lo que es importante para el individuo y el grupo a la vista.

El antiguo modelo militar de ADAIR (lo que es un modelo de liderazgo no de gestión ni de 'Dirección) habla de tres círculos en lo que encontramos el objetivo, el equipo y los individuos... cada uno vinculado e interdependiente. Habla de las necesidades del objetivo, como las expectativas, el para que, la claridad, la medición del éxito..las necesidades del equipo como comunicación clara y consensuada, el humor, sentido de pertenencia, el apoyo mutuo..y las necesidades individuales como la seguridad personal y económico, la oportunidad de crecer, el reconocimiento. El peso del enfoque puede cambiar entre los tres, pero nunca debemos perder visión de una de las partes porque se puede fallar en todo. Sigue aplicable hoy en día pero su mensaje más importante es que todas las personas dentro del grupo tienen la responsabilidad de vigilarlo y aceptar liderazgo dentro del grupo para hacer ajustes y avisar de cambios necesarios...el 'auto liderazgo' y iniciativa para el bien del grupo.

JR: A mí me sigue sorprendiendo eso que vemos todos los fines de semana. Los equipos de fútbol ganan más, siempre y en todos los países, cuando juegan en casa que cuando juegan fuera. En los cursos de desarrollo directivo se hace y dice mucho sobre los equipos, de alto rendimiento, las fases del equipo, los roles en los equipos, etc... En realidad no sabemos mucho; las dinámicas grupales son muy complejas, pero sabemos que cuando hay un objetivo compartido, una meta común, y hay una articulación apropiada en cada momento de roles y personalidades, se pueden conseguir resultados excelentes. El Levante puede ser (o estar) el Primero en la Liga. El Getafe le puede ganar 4 a 0 al Real



Madrid. El Barcelona tiene una dinámica relacional y de objetivos muy diferente al Madrid. Por supuesto, los recursos son esenciales. Si no tienes los mejores jugadores es muy difícil acabar primero en la Liga o en la Champions. Pero aunque los tengas puede que otro te gane una o varias veces, o que gane la Liga o la Champions porque, teniendo recursos muy parecido a los tuyos, "lo hace mejor", por cómo es el entrenador, cómo se relaciona los jugadores, que espíritu hay. Ahí es donde radica eso del liderazgo; en los "intangibles relacionales"; el lenguaje común, los objetivos comunes, el conocerse para complementarse, para hacer, de verdad, que el grupo tenga más valor que la suma de las individualidades.

XC: Y el liderazgo social, a qué hacéis referencia?

SC: Podemos decir que el movimiento hacia las Redes Sociales como Twitter, Facebook, LinkedIn está influyendo fuertemente el mundo en lo que trabajamos y vivimos. Lo que ha cambiado para siempre nuestra forma de comunicar, aprender, comprar, vender. Podemos ver un liderazgo empresarial emergente con los negocios ganando cuando que están enfrentando y usando esas nuevas tecnologías para influir.

JR: En el momento actual estamos viendo movimientos sociales emergentes que generan una influencia colectiva (la primavera árabe, los indignados, otros...). En todos los tiempos han existido estos movimientos, al margen del sistema pre-establecido; algunos se institucionalizaron (Revolución Francesa o americana) y muchos otros no (Mayo del 68, movimiento hippy).

A través de la Historia hay movimientos sociales emergentes, que suelen aparecer ante una necesidad insatisfecha (el hambre, la opresión) y que se institucionalizan o no.



Antes el objetivo lo fijaba el jefe, el mandatario y no había nada que discutir. El liderazgo era mandar. La Revolución Americana y Francesa hacen caer el sistema y ahora el poder radicaba en el pueblo. Los "líderes" tenían –lo vimos el lunes en el debate- que "vender" sus ideas y programas al pueblo para que les apoderasen, que les cedan temporalmente el poder. Es la influencia. En el ámbito de la empresa, de una forma u otra hemos visto a través de todo el Siglo XX que hay que contar con los trabajadores para conseguir mejores resultados que la competencia (Sobre todo en empresas que cada vez son más de servicios, con mercados laborales regulados y donde, incluso ahora, hay que competir por los mejores empleados).

El liderazgo se ha "democratizado"; ya no es algo sólo de los "líderes".

XC: Hemos hablado de liderazgo a nivel individual, grupal y social, pero hacíais referencia también al liderazgo en diferentes entornos, en especial en entornos estables y en situaciones de cambio. ¿Podéis explicar esto algo más?

JR: Si, ese ha sido el gran cambio en la teoría del liderazgo en el Siglo XX. Cuando había objetivos claros, se podía trabajar en torno al mismo, siempre que fuese atrayente (o fuese percibido como tal) por las personas en el proceso de influencia. Hablábamos del liderazgo transformacional, que nos hacía elevarnos de nuestros intereses individuales al participar en un objetivo superior. El "cambio" de Obama (o el de Felipe en 1982) es un objetivo que va más allá de los intereses individuales, como el "sangre sudor y lágrimas" de Churchill. En esas situaciones, el "liderazgo visionario", la articulación de metas atrayentes y relevantes genera una influencia significativa. Muchas veces, incluso ahora, ese tipo de liderazgo puede seguir siendo efectivo, el contexto te lo permite,



Pero a fines del XX (tras la caída del Muro de Berlín, la aparición de Internet, la globalización, las comunicaciones) la velocidad del cambio es tremenda. Ahora es muy difícil aunar personas ante un objetivo común, porque no sabemos a dónde tenemos que ir (Felipe González lo dijo; el 82 estaba claro lo que había que hacer; ahora no).

Ahora ya no funciona, o al menos tanto, el "mensaje político", el "líder visionario" que te "enseña el camino" a salir. Ahora hay fijar y alcanzar objetivos desde la incertidumbre; lo cual es casi una incongruencia.

En entornos inciertos, como el actual, hay una doble tendencia.

Por una parte, las personas, todos nosotros, queremos que aparezca un líder "salvador" que nos saque de la crisis en la que estamos y de la que no sabemos salir. Creo que ello es algo innato, del ser humano, y aún más en sociedades laicas, donde ya no podemos recurrir a la religión o a Dios.

XC: Ha hablado de interdependencia. ¿Cómo lo relacionas con el liderazgo?

JR: El liderazgo se está adaptando a los cambios que ocurren en el mundo. En entornos en los que predomina la dependencia, el liderazgo es simplemente mandar. En entornos independientes, el liderazgo se puede identificar con la influencia tradicional, convencimiento racional emocional del otro.

Pero ahora el mundo es muy interdependiente. Ahora si falla uno, falla todo; si 2 diputados en Grecia, o Eslovaquia, votan no, Europa se hunde. Sí, Alemania y Merkel tienen un gran peso de "influencia" positiva, pero "dependen" de los diputados griegos y de los eslovacos; las mayorías no son suficientes; hay que "consensuar", algo muy difícil, ya que hay que aunar múltiples intereses.



Ahora en entornos cambiantes e interdependientes la influencia tradicional es necesaria pero claramente no suficiente para fijar y alcanzar objetivos. Ahora la clave es el consenso, múltiples colectividades e intereses para alcanzar algo que nos sabemos lo que es....

Y el problema es que nos han educado en la independencia, es valernos por nosotros mismos. También el sistema político está articulado por el ganar a través del convencimiento, cuando eso ya no es suficiente.

Ahora es muy difícil encontrar unilateralmente el "camino"; ahora estamos viviendo un proceso de influencia emergente, de interdependencia, en la que hay que fijar metas comunes, no impuestas por el más fuerte o el más influyente, sino por todo. Hay un manual de liderazgo de West Point que te define el liderazgo como el tirarnos todos de un avión sin paracaídas (creo que la situación europea y mundial actual se puede describir muy bien así) pero en la que cada uno llevamos un pieza de un avión que tenemos que construir para no estrellarnos al suelo. De forma parecida, Mary Uhl-Bien, editora de The Leadership Quarterly define liderazgo como "construir un barco para ir donde decidamos ir cuando términos de construir el barco".

SC: Os he comentado de los círculos de Adair. Mirándoles desde más distancia somos conscientes de que son parte de un cuadro mucho más complicada. Todo está interrelacionado y por eso interdependiente. Trabajo Mucho hoy en día con el gestión de los interesados. Tener la vista global, más amplia nos hace reflejar mucho más al fondo en el proceso de la toma de decisiones.

XC: ¿Se puede desarrollar el liderazgo?



JR: Por supuesto. Se puede desarrollar la capacidad de influencia de personas, grupos y comunidades o sociedades.

Primero me gustaría hacer una aclaración. Cuando se habla de desarrollo de liderazgo se suele centrar el tema en el de desarrollo de "líderes" (personas" en entornos empresariales, en modelos competenciales que se parecen todos bastantes). El desarrollo de liderazgo es algo bastante más complejo que el desarrollo de líderes, ya que, como hemos dicho antes, el liderazgo puede existir a nivel individual, grupal y social y es muy contextual.

A nivel individual, las habilidades de comunicación interpersonal son importantes, lo vemos claramente en las campañas políticas. Pero ello no es suficiente. Al estar en un entorno en el que, per se, no se pueden encontrar claros objetivos reales que se puedan "vender", hay que **"fiarse"** de los candidatos, de las personas que quieren influir. Para ello, hay que generar la confianza en líder y para ello éste tiene que desarrollar sus habilidades intrapersonales, conocerse, abrirse -generar apertura- para generar confianza.

A nivel grupal, de equipo, hay que "organizarse" (objetivos, roles, fases, funciones) pero también conocerse mutuamente para desarrollar la confianza por pares y del grupo que facilite el funcionamiento efectivo del mismo.

A nivel comunitario o de sociedad, el tema, al día de hoy, creo que no sabemos muy bien cómo desarrollar el liderazgo; simplemente estamos extrapolando lo que sabemos a nivel individual o grupal. Si la sociedad es cada vez más interdependiente y con objetivos poco claros y cambiantes, tenemos que facilitar la interacción de personas y grupos con intereses contrapuestos. Históricamente la articulación social en partidos y sistemas



políticos ha facilitado esa fijación y construcción de objetivos comunes que decimos que es el liderazgo. En el momento actual parece que hace falta algo más; una modificación significativa del sistema de partidos y/o un reforzamiento de la articulación de la sociedad civil, pero creo que estamos ante un punto de inflexión en la construcción de una nueva forma de fijar y alcanzar objetivos comunes a nivel de sociedad, más democrática, tal vez menos representativa, en la que el individuo tiene más importancia, todos y cada uno de ellos. En Europa, 2 diputados griegos pueden acabar con el euro y el modelo de Europa que hemos construido. Los "indignados" pueden llegar a tener un impacto social significativo,

Yo suelo decir que el liderazgo se ha democratizado; Bill Drayton, fundador de Ashoska y nuevo Premio Príncipe de Asturias lo decía hace unos días: ***Vivimos unos tiempos en los que cualquiera puede cambiar el mundo.***

SC: SI. Si tienes el puesto o la capacidad de influir en un proceso SE PUEDE Y SE DEBE DESARROLLAR el LIDERAZGO. Empezando por el auto liderazgo, pasando por respeto y apoyo en el liderazgo de otras y terminando con la oportunidad de crecer y liderar si aparece. Es el parte humano y moral en el factor más importante de todo lo que hacemos en el mundo empresarial u académico o militar. La persona. Especialmente hoy en día. Estamos trabajando a 100%, no hay más tiempo, no hay más recursos...pero si hay más potencial. Aumentamos la motivación y la capacidad cuando potenciamos la persona. Eso requiere liderazgo. Aunque pequeño, una oportunidad de potenciar es la puerta abierta al éxito..También es el razón porque la marina me impacto con su enfoque en los talentos 'soft'....mandar no es liderar. En el momento en lo que tienes que pedir una persona sacrificar su vida para una causa que no tiene significado personal para el mismo...hay que esperar que has liderado bien.



XC: ¿Y cómo encaja el tema de los valores en el liderazgo?

Hay que mojarse, no podemos escaparnos a esta pregunta. Los que nos dedicamos al estudio y desarrollo del liderazgo nos hemos "comido el coco" durante la segunda mitad del siglo XX con la figura de Hitler. Una sociedad muy desarrollada, aparece una figura, de origen muy humilde, que es capaz de aunar, mediante la vía democrática, las expectativas de todo un pueblo y reflejarlo en un proyecto social común, de una nueva Europa. ¿Es Hitler un líder, o, mejor dicho, el proceso de la Alemania de Hitler se puede describir como liderazgo?

Personalmente creo, y somos ya muchos en el área de liderazgo que pensamos igual, que el tema de valores es cada vez más importante.

En el área de desarrollo de liderazgo, los valores pueden, y deben de ser, el elemento aglutinador de las organizaciones en entornos muy cambiantes. El objetivo-meta, transformacional, que genera o es generado por el líder visionario ha pasado a un segundo plano debido a la velocidad de los cambios. Las personas necesitan algo donde "agarrarse" en tiempos de alto cambio y las organizaciones necesitan un elemento "aglutinador" de las personas; eso se puede hacer a través de acordar cuales son los valores comunes que definan quiénes somos y cómo tenemos que comportarnos y relacionarnos para alcanzar nuestros objetivos.

Yo creo que las organizaciones deben no centrarse en los modelos competenciales, al menos para los intangibles, para el liderazgo, y crear un modelo de valores y hacerlos "tangibles" convertirlos en comportamientos, en algo que se mide, evalúa, con lo que se contrata, promociona y despide a las personas. Menos competencias y más claros valores bien articulados.

Seguro que habéis visto la película "Algunos buenos hombres" sobre los marines en Guantánamo, con Jack Nicholson, Tom Cruise y Demi Moore. Al final meten exculpan de la muerte al soldado y al cabo, pero los expulsan del ejército por no haberse opuesto a las



órdenes recibidas de darle una lección al soldado que se saltó el "código de los marines". Ahora en el ejército americano, a tenor de la problemática que se generó en la prisión de Abu Ghraib, en Irak, hay un movimiento para ver cómo se articula la "discordancia", cómo a veces hay que decir NO a tu jefe, porque está mal, va en contra de la Constitución. Y esto es muy complejo, lo vemos en las organizaciones políticas (el emperador no tiene ropa) y en la Alta Dirección en las empresas. El foco ha sido demasiado tiempo en la ejecución, y para ello la clave era la alineación organizativa; ahora la clave, unido a la alineación, es la flexibilidad, hacer organizaciones "ágiles", flexibles, que se adaptan a las necesidades cambiantes, pero sin trasgredir los principios básicos, los valores.

Es lo que llamo el "síndrome de la Moncloa": Llegas al poder creando un grupo fuerte, alejando a aquellos que te atacan y critican dentro de tu partido. Ello te lleva al poder. Pero después de 8 años en el poder, nadie a tu alrededor (sea con Aznar, Felipe, o Zapatero, el problema NO es la persona, sino el sistema, el poder) te dice que no, nadie te da una opinión en contra de lo que tu opinas (porque han visto que quien lo ha hecho ha caído) y con ello tomas decisiones equivocadas, ya no sabes lo que es la realidad. Finalmente caes del poder sin saber por qué, porque piensas que has tomado las decisiones apropiadas con la información correcta. Es uno de los paradigmas de desarrollo de liderazgo: "las claves de tu éxito pasado pueden ser las semillas de tus fracasos futuros".

Eso es en términos de desarrollo de liderazgo. A efectos de liderazgo, hay que definirlo también en base a valores. La clave del liderazgo no puede ser el fijar y alcanzar los objetivos del "líder", sino cada vez más son los objetivos comunes y yo lo centraría aún más, el bien común.

Por ello, yo suelo definir el liderazgo como lo los papeles sociales y procesos, comportamientos y relaciones que contribuyen a las personas (a nivel individual, grupal y social) a fijar y alcanzar el bien común (en entornos de progresiva igualdad, complejidad y cambio).



SC: Me ha dejado algo para decir?? (ja ja). Fundamental los valores. Es donde empezamos. Es el razón de hacer algo, está totalmente vinculado con las creencias que tenemos sobre nuestro mundo. Son nuestros hilos conductores. Pero muchas veces nos equivocamos. Estamos intentos a organizar nuestros procesos, productos, las organizaciones, las ideas....las comunicaciones con la siguiente prioridad.... El Que... El Cómo y terminamos con el Por qué. Es más sencillo porque avanzamos desde lo más claro hacia el más nebuloso. Todas las personas excelentes, organizaciones excelentes Lo hacen al revés. Empezando con el Por qué. Los valores son el Por Qué. Ejemplo Apple.

XC: ¿Lideran igual los hombres que las mujeres?

JR: Si asumimos la aproximación individual, del liderazgo, claro que hombres y mujeres generamos un impacto diferente en los demás, por lo que debemos de asumir que hay sí, que hay diferencias en cómo influye –o se ve influido- un hombre o una mujer.

Pero en cada situación habrá una forma determinada de hacer las cosas para que se genere un proceso de influencia y quién lo haga así, sea hombre o mujer, será efectivo o efectiva en el proceso de liderazgo.

Si asumimos una aproximación grupal o social de liderazgo, el mero hecho de que sea con hombres o mujeres no es tan relevante ya que concebimos el liderazgo como algo independiente de quién lo hace.

El problema es la estereotipia. Hombres y mujeres tenemos comportamientos diferentes, aunque cada vez menos. Pero la estereotipia, la categorización generalizada sobre lo que son las personas funciona descriptiva y prescriptivamente, dice como somos y queremos ser como nos describe. Por ello, se mantiene el status quo; es muy difícil



cambiar las ideas generalizadas históricas que tenemos sobre la mujer y el hombre. Que el hombre se dedica a la acción, a conseguir recursos y la mujer a cuidar de las personas.

Para mí, casi imposible de medir. Es como el liderazgo en sí. Una cosa viva y cambiante. No es una cuestión de capacidades. Es una cuestión de cultura, sociedad, oportunidad, historia, antecedentes. Es situacional, contextual. Una cuestión de tiempo. Del siglo en lo que estamos viviendo. No sabemos la respuesta basado en solo capacidades. Podemos entrenar dos personas exactamente igual, que salen idénticas de fuerzas, de capacidades...pero delante de un equipo uno tiene más influencia que otra. Como comenté antes, son los seguidores y la situación que dictan muchas veces si tenemos capacidad de influir o no. Por ahora solo sabemos la respuesta basado en ejemplos y historia y en el presente. Hay que verlo como el liderazgo en grupo. Somos diferentes. Con puntos fuertes diferentes...Aprovéchelo. Es como el liderazgo, gestión, y dirección. Son diferentes modos. Hay que reconocerlo y ajustar tu estilo.

XC: Pero ¿por qué hay tan pocas mujeres en puestos de liderazgo?

Es un tema muy complejo. Ante todo la estereotipia que hace que hombres y mujeres no cambien el status quo, como había dicho antes. El liderazgo lo asociamos a la acción, y la mujer a la relación. Ello genera una paradoja. La mujer es percibida efectiva como líder, orientada a la acción, o como mujer, orientada a la relación, pero no es percibida efectiva como líder y mujer. Es una incongruencia del papel social de la mujer líder.

Otro factor clave es el factor diferenciador: el embarazo. En el proceso de acceso a puestos de liderazgo la edad de 30-45 años es crítica. Se percibe que la mujer no va a rendir lo mismo que el hombre porque se va a quedar embarazada, por lo que automáticamente, de forma consciente o inconsciente se le relega a un segundo plano en el acceso al liderazgo. Las medidas a favor de la conciliación aunque son mejores para la



mujer en el trabajo creo que no lo son, como están diseñadas en el momento actual, para el acceso de la mujer al liderazgo, sino que ayudan a perpetuar esas percepciones. Mientras no haya una percepción social generalizada que el embarazo en el trabajo va a afectar por igual al hombre que a la mujer (ambos tomando bajas maternales/paternales de forma semejante), no se acabará con la discriminación en el acceso al liderazgo. También hay factores intrínsecos. La mujer se autolimita en sus expectativas; las mujeres que se van a graduar (MBAs, ingenierías) en España y EE.UU.; aunque tienen mejores notas académicas, tienen menos expectativas salariales que sus compañeros. Dichas expectativas se hacen realidad y se aumentan en el tiempo; especialmente ante la falta de transparencia de las empresas en el tema de salarios.

También creo que la mujer que el acceso al liderazgo es sólo un tema de "performance" de hacer las cosas bien, muy bien. Creo que se tienen que concienciar que es "mucho más"; es relacionarse, jugar con las percepciones e intereses, "leer situaciones" y no sólo hacer bien el trabajo. Queramos o no esa es la realidad en el acceso a puestos de liderazgo.

SHARON: Hay que mirar hacia Suecia. Tienen un sistema educativo, un sistema cultural y un sector empresarial que ha fomentado generaciones de mujeres en el negocio. Mujeres no son una minoridad y no pueden ser incluidas por alguna razón democrática equivocada o basada en una cuota. Para que las organizaciones funcionen de forma íntegra y con confianza cualquier avance tiene que ser basado en mérito y experiencia. Hace falta reflejar y mejorar el sistema de Suecia y hacer unos grandes cambios sociales y culturales para que las mujeres pueden combinar su trabajo con su vida familiar sin enfrentar prejuicios ni pérdidas basadas en el hecho de ser las que se quedan embarazadas. Va a tomar tiempo y estamos en eso, pero claro es muy lento.



XC: Bueno, si tenemos que resumir lo que hemos charlado aquí, tal vez podamos decir que:

EL LIDERAZGO ES UN PROCESO DE INFLUENCIA QUE SE PUEDE EJERCITAR INDIVIDUAL, GRUPAL O COLECTIVAMENTE

HAY PERSONAS QUE DE FORMA INDIVIDUAL PUEDEN EJERCER UNA INFLUENCIA SIGNIFICATIVA EN LOS OTROS, PERO QUE ELLO PUEDE SER DEBIDO A DICHA PERSONA O A LA SITUACIÓN DETERMINADA, O CÓMO ES VISTO POR LAS OTRAS PERSONAS.

EL LIDERAZGO ES DIFERENTE EN ENTORNOS ESTABLES QUE EN ENTORNOS DE CAMBIO DE INCERTIDUMBRE. EN EL PRIMERO DOMINA EL OBJETIVO, LA DIRECCIÓN, Y EN EL SEGUNDO EL PROCESO DE CONSTRUIR CONJUNTA DICHA META A ALCANZAR.

EL LIDERAZGO SE PUEDE DESARROLLAR, INDIVIDUAL, GRUPAL Y COLECTIVAMENTE, EN ENTORNOS CIERTOS E INCIERTOS.

LOS VALORES NO SÓLO SON CLAVES PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO, LA CONSTRUCCIÓN DEL BIEN COMÚN, SINO QUE PUEDE Y DEBE SER UN ELEMENTO DE ALINEACIÓN ORGANIZATIVA, MÁS QUE LAS COMPETENCIAS, EN ESPECIAL EN ENTORNOS DE ALTO CAMBIO E INCERTIDUMBRE.

EN ENTORNOS DE DEPENDENCIA EL LIDERAZGO EN REALIDAD ES EL MANDAR. EN ENTORNOS INDEPENDIENTES ES LA INFLUENCIA TRADICIONAL Y EN ENTORNOS INTERDEPENDIENTES COMO EL ACTUAL ES EL FIJAR OBJETIVOS COMUNES. EL PROBLEMA ES QUE SEGUIMOS TRABAJANDO (Y EDUCÁNDONOS) COMO INDEPENDIENTES PERO EL ENTORNO ES MUY INTERDEPENDIENTE.

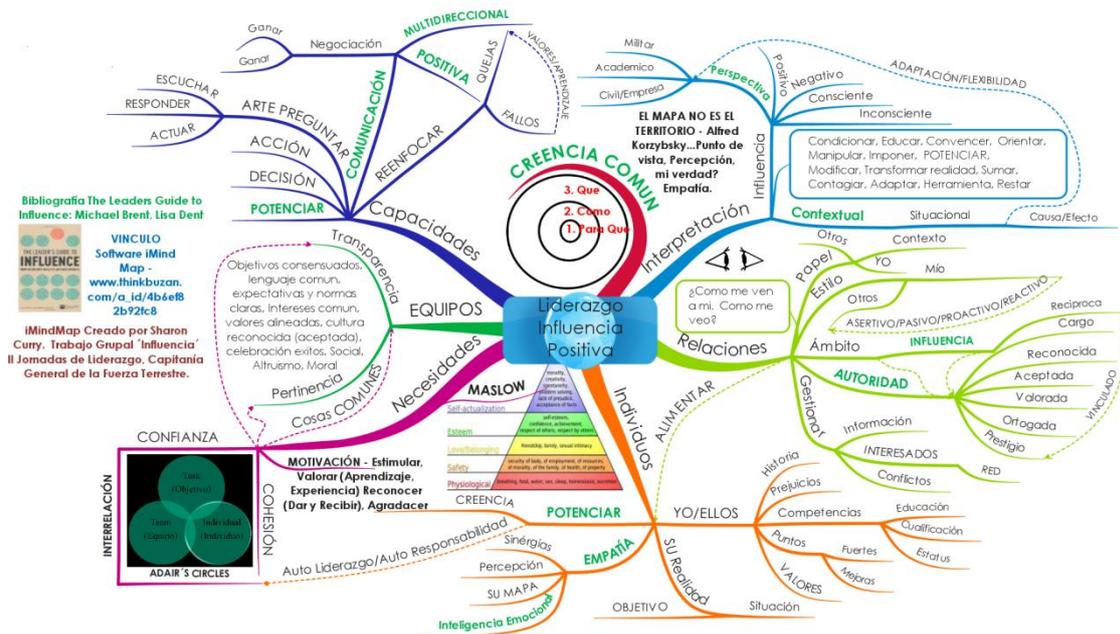
LAS PERCEPCIONES GENERALIZADAS SOBRE LA MUJER Y EL LIDERAZGO SON DIFERENTES A LA DEL HOMBRE. A MEDIDA QUE CONCEBIMOS EL LIDERAZGO EL MAL DE LA PERSONA INDIVIDUAL QUE LO EJERCE MENOS IMPORTANTE SERÁ SU SEXO. POR OTRA PARTE, LA DICOTOMÍA LIDERAZGO-ACCIÓN MUJER-RELACIÓN SIGUE EXISTIENDO, EL EMBARAZO HACE PERCIBIR QUE LA MUJER NO RENDIRÁ TODO LO NECESARIO Y ÉSTA SE CENTRA SÓLO EN RENDIR AL MÁXIMO Y NO EN GESTIONAR SU CARRERA PARA EL ACCESO A LOS PUESTOS DE LIDERAZGO.



Sharon Curry

(European Institute for Leadership)

MAPA MENTAL LIDERAZGO INFLUENCIA POSITIVA





Talleres de Experiencias y Conclusiones



Introducción a conceptos y teorías de liderazgo

El líder mezcla condiciones innatas y adquiridas. Muchos nacen con cualidades y aprovechan sus cualidades. Pero hay otros muchos que nacen con ellas y no las desarrollan.

Para desarrollarse debe aprender los procesos de influencia e ir accediendo paulatinamente a posiciones en las que se pueda ejercer. En realidad, el liderazgo son procesos de influencia entre personas. La persona influye para lograr algo. La influencia se genera en las relaciones entre personas. El carisma es la influencia idealizada.

La clave es la persona de referencia. En entorno de crisis el líder es el que resuelve los problemas. El ojo del que le ve (seguidor) representa la percepción.

Existen tres niveles de influencia: individual, grupal y social. El grupal es el proceso por el que una persona de referencia es seguida como líder. El social una persona influye sobre los demás pero además tiene autoridad.

¿Cómo emerge el liderazgo?

Se trata de una dinámica relacional cuyo centro base es el liderazgo. Se crea una dinámica en la que lo básico es el grupo. El equipo es superior al individuo. Para lograr destacar; lograr una ventaja, se necesita la acción del grupo, la suma del equipo.

Para ejercer el tipo de **Liderazgo grupal** es necesario disponer de una base común de valores e integrar a todos los del equipo. La transparencia, tener todo a la vista es clave. Es



necesario disponer de una visión global, interrelacionar tarea, individuo y grupo (ver grafico nº6). No se puede perder la orientación se necesitan las tres esferas de actuación.

El Liderazgo social es el que se produce interactuando en las redes sociales. El liderazgo como paradigma experimenta un proceso de evolución. La tecnología está acelerando la velocidad de los procesos. Las redes sociales introducen nuevos aspectos a valorar. Se podría hablar de procesos de democratización del liderazgo: *"Si estoy en desacuerdo me opongo"*.

El seguidor y la persona influyente pueden cambiar. Quien tiene la información influye de manera decisiva. Hay que cambiar permanentemente: *si cambia la información puede cambiar el líder*. En las redes sociales se logra un capacidad de influencia grande. Existe unadínámica para aprender rápido para influir. *Gana el que lidera la información*.

El liderazgo persigue influenciar para lograr que otro alcance el objetivo, la clave para ello es una relación de confianza. Es importante conseguir que confíen en la organización para que se queden en ella. El que tiene más peso es el que pierde más si las cosas no funcionan.

Se es tan débil como el más débil de la organización. Hoy en día, no se acepta a un jefe radical. Las relaciones excesivamente jerárquicas tienden a desaparecer, se trata de un liderazgo que ejerce el mando pero de una manera menos tradicional logrando crear confianza para lograr que la gente se fie de la organización y por tanto se quede.

El liderazgo se desarrolla. Hay que lograr respetar, influir con experiencia y con oportunidad. Se presenta un momento adecuado en el que se puede influir. No se puede disponer de todas las respuestas, pero no se pretende eso. Se dispone de las personas en las bases para cubrirlo todo. Todas las personas pueden potenciar sus habilidades.



Liderazgo de hombres y mujeres es diferente. Hombres y mujeres se comportan de forma diferente, influyen de manera diferente, dan respuestas distintas. Existe una atribución social sobre hombre y mujer diferente. Dos personas que dispongan de una capacidad de empatía y de comunicación, similar no alcanzan el mismo resultado. Esto es debido a que es el seguidor el que decide el resultado.

El liderazgo es acción. El hombre está orientado a la acción y consigue un tipo de resultados. La mujer está orientada a la relación (cuidado de las personas), obtiene otro tipo de resultados. Pero hoy en día, ¿la mujer está verdaderamente orientada a la relación o a la acción?

La presión social de apoyo al embarazo ha favorecido que la mujer pueda conciliar su vida laboral y familiar. Sin embargo, lo que ha supuesto una ganancia social, ha perjudicado a la mujer en el acceso puestos directivos.

Actualmente existe un proceso de intervención tratando de lograr que más de un 30 % de los puestos directivos y de liderazgo sean ocupados por mujeres. Para que el sistema funcione solo, se necesitan grandes cambios sociales y educativos. En Suecia existe una cultura más arraigada en la sociedad de mujeres que ocupan altos cargos directivos.



Liderazgo empresarial, liderazgo teórico y liderazgo militar.

¿Qué tipo de habilidades atribuimos al líder? ¿Qué tienen en común y de diferente las habilidades de dirección y liderazgo?

Existen tres tipos de habilidades que se le atribuyen al líder: de carácter estratégico, operativo y social.

Las habilidades conceptuales o de tipo estratégico tratan del conocimiento de la misión, la organización para que los objetivos estén alineados con objetivos los del individuo.

Las habilidades de carácter operativo tratan de procedimientos, forma de actuar y protocolos. Son importante para que nada nos sorprenda.

Las habilidades sociales consisten en tener siempre presente que se trata de mandar personas, colectivos, con sus virtudes y defectos, no robots. Por ello, hay que saber tratar, saber motivar, saber comunicar con ellas.

La espina dorsal de las habilidades de dirección y de liderazgo consiste en dar instrucciones, supervisar, delegar, evaluar el desempeño de la acción y aplicar las medidas correctoras correspondientes.

El líder debe saber afrontar situaciones límites. Por ejemplo cuando tiene que resolver un conflicto serio. Para resolver el conflicto tiene que aplicar técnicas de negociación, comunicar y si es necesario ser asertivo. Las medidas de resolución de conflictos deben ser progresivas, ir escalando paulatinamente y acorde al empeoramiento de la situación:



- **Hablar.** Hay que dejar que la persona se exprese, tratar de establecer comunicación, buscando la empatía.
- **Persuadir.** Si no se ha resuelto el conflicto se buscan argumentos para provocar cambios de conducta. Hacer ver que se pierde, que se gana.
- **Buscar acuerdos.** El siguiente paso es el de buscar puntos de confluencia. Saber negociar.
- **Competencias Asertivas.** El cuarto escalón se señala claramente lo que sucederá si no hay cambio de actitud, si no se produce un cambio.
- **Tomar las medidas pertinentes.** Por último, si llegados a este punto no se han logrado resultados, hay que tomar decisiones que resuelvan definitivamente. Por ejemplo, en caso extremo se despediría a un individuo de un puesto de trabajo.

El modelo militar de líder lo define como la persona que a través de otras tiene que lograr la meta. Para ello emplea tres herramientas esenciales: la motivación, la autoridad y la comunicación.

(a).- Líder Empresarial.

Existen matices diferenciadores entre los modelos académicos propuestos y el líder del mundo de la empresa. El liderazgo tiene mucho de jefatura. Pero un líder es verdaderamente aquel que es capaz de modificar la realidad. Es decir, tiene vocación de cambiar la realidad.

Normalmente se sabe quien es un líder pero no porque lo es. En realidad se trata de alguien con visión que es capaz de crear un modelo diferente. Se inventa un modelo y corre un riesgo. Sabe hacia dónde quiere desarrollar un tema y cuando desarrollarlo. Ese líder se



forma a sí mismo, desarrolla su propio modelo. Lleva a cabo las líneas que le parecen adecuadas. Una de sus características es que tiene valentía, toma decisiones. Porque uno de los deberes del líder es decidir.

El líder además de saber correr riesgos, tomar decisiones y tener valentía requiere una formación seria de habilidades. Tiene que conocer el ámbito donde se mueve. Saber emprender una idea dentro de su entorno. Debe saber consensuar y motivar. El modelo de líder empresarial se basa en la oportunidad y confianza. La oportunidad se debe encontrar y visualizar dentro del contexto. El líder tiene que transformar la realidad, para hacerlo debe conocer muy bien el entorno. La innovación es la introducción de un cambio y tiene un efecto dominó.

El buen Jefe se centra en que se haga y se haga bien. EL líder no se centra tanto en el producto final. Identifica oportunidades, porque dispone de un pensamiento innovador, explica la necesidad del cambio. Emplea la persuasión dando argumentos fundamentados en la lógica y la razón.

(b).- Líder transformacional y gestor del conocimiento.

Los equipos multidisciplinares son una tendencia actual que persigue la excelencia en la búsqueda de la mejor solución. En ellos se incluyen personas con capacidades variadas como quienes son capaces de gestionar el conocimiento o las emociones.

La faceta de líder como gestor del conocimiento es muy necesaria en el tipo de sociedad actual. Supone la capacidad del líder de gestionar el capital humano. La idea que se persigue es que conocimiento no debe quedar en el individuo debe quedar en la Institución. El líder transformacional es el líder que conoce cómo gestionar emociones.



En definitiva, el buen líder es el que logra que otro se sienta líder por un día. El líder transparente, no sesga información sino que la trasmite completa. El verdadero líder es defensor de valores, no persigue beneficios personales, identifica oportunidades de desarrollo y es capaz de comunicar, discutir, trabajar en equipo para lograr soluciones conjuntas.



Competencia/Habilidades

Liderazgo desarrollado es un liderazgo entrenado un liderazgo que se puede ejercitar. El líder se encuentra en permanente desarrollo. Existen unas competencias que si se poseen de forma innata es mucho mejor, ya que puede ejercer su labor con más facilidad. No obstante, si no dispone de ellas, las puede ir adquiriendo de forma progresiva. Estas habilidades están relacionadas con la flexibilidad y capacidad de adaptación. En general debe ser capaz de:

- Percibir lo que demanda la situación.
- Responder a la situación.
- Influcidar.

Para poder lograr eso las investigaciones señalan que existen tres habilidades en las que convergen todos los lideres:

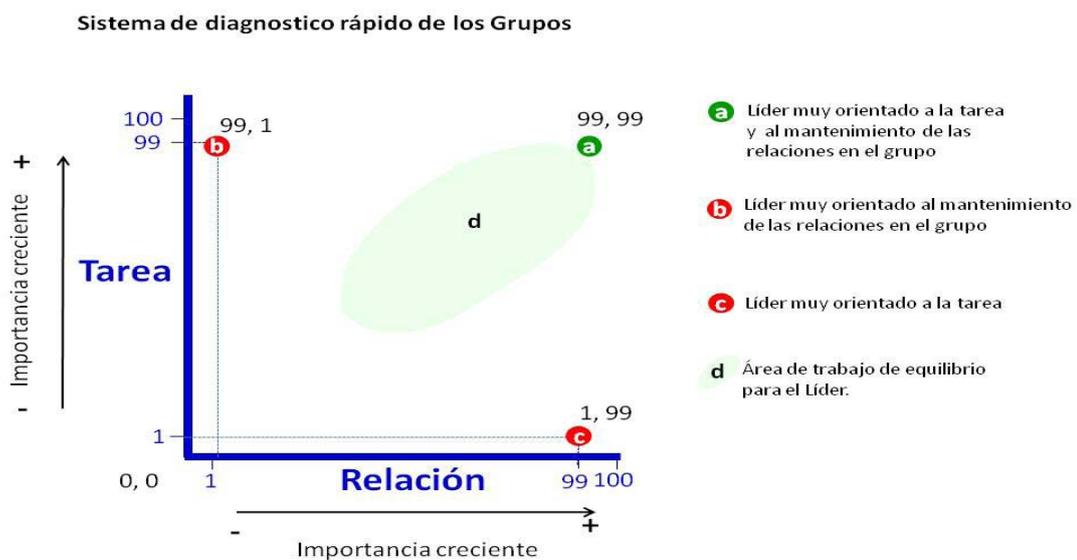
- Habilidades sociales. Todas aquellas que permiten una capacidad para interactuar con otros (Dentro del ámbito militar se las denomina Habilidades humanas).
- Habilidades para decidir.
- El conocimiento como instrumento para influenciar.

Características y atributos. No existen unas características patrón que dibujen un perfil claro y común del líder. Cualquier persona con unas condiciones adquiridas adecuadas puede ser líder. Hoy en día se habla más de **atributos**. Se puede decir que lo que verdaderamente existe son los atributos. Los atributos son aquellos que le atribuyen a un líder sus seguidores. Dependen de la situación en la que estemos pensando.



En el **Comportamiento del líder en Grupos** existen dos variables principales. Cuando el líder se encuentra orientado y trabajando en la tarea y cuando el líder se orienta al trabajo en las relaciones del grupo. Dependiendo del momento en que se encuentre el grupo deben prevalecer unas u otras, un comportamiento del líder u otro. O en su caso, un modelo de líder u otro.

Para la diagnosis de qué tipo de enfoque está desarrollando un líder en un grupo se emplea la teoría de la contingencia o la situación. El grafico nº1 ilustra la teoría.



Fuente: Profesor José María León

Grafico nº1. Teoría de la contingencia o Situación

Por ejemplo, una **comisión de investigación** requiere una respuesta rápida a un problema.



En este caso, no es necesario que se cuide en exceso las relaciones entre sus miembros, por tanto el modelo de liderazgo estaría más orientado a la tarea.

El caso de un **Comité de expertos** es diferente. Su trabajo se centrará en la tarea pero siempre manteniendo un equilibrio y cuidando las relaciones del grupo.

Los valores son esenciales en el líder. En el ejercicio del liderazgo los valores están normalmente presentes. Lo que mueve a un seguidor son los valores. Una persona sigue a otra que tiene valores. El hecho de reconocer en una determinada persona una serie de valores mueve a los seguidores. El ejercicio del liderazgo basado en valores también se educa.

Entre los atributos del líder (lo que los seguidores atribuyen al líder) existen tres que se repiten en las distintas investigaciones sociales.

1.- El **tiempo**. Uno de los aspectos en que coinciden todas las investigaciones es la importancia de que el líder preste tiempo a sus seguidores. Escuchar y entender las necesidades y cultura del seguidor es esencial. Reconocer la jerarquía de valores de las personas es clave. Por ejemplo el caso de un cirujano para quien el valor de la vida prevalece ante cualquier otro valor. Por ello, indica a un paciente la obligatoriedad de operarse para preservar la vida, aunque sea de forma temporal, ya que posee un cáncer temporal y se tiene certeza que fallecerá. Es decir, la operación va orientada a extender su tiempo de vida, si bien por el tipo de cáncer, el paciente perderá bastante calidad de vida. Para el paciente no perder calidad de vida supone un valor y prefiere no operarse aunque fallezca antes. Por tanto, el buen cirujano debe haber dedicado tiempo al paciente para entender sus motivaciones y de esta manera tomar la decisión de qué valor debe prevalecer: el de su jerarquía de valores en defensa de la vida a toda costa, o atender a lo solicitado por su paciente.



2.- Capacidad de **tomar decisiones**. Es importante para el seguidor.

3.- **Conocimiento de los seguidores**. La percepción de los seguidores de que el líder los conoce. Todos los seguidores creen que el líder los conoce. Los seguidores creen que el líder puede llamarles en cualquier momento, apelar por ellos. Consideran que conoce sus habilidades.

Líder consensuativo. Reúnen los atributos que a los seguidores les atrae: Valores, toma de decisiones, conocimiento de los seguidores. No se trata de un conocimiento objetivo. Sino simplemente que perciban que los conoce.

Existen diferentes modelos de Liderazgo. Por ejemplo el liderazgo líquido es el adaptativo. Otro modelo es el liderazgo carismático. En general siempre cabe preguntarse quién produce mejor rendimiento: ¿los que producen más trabajo o los que crean mejores relaciones en el grupo?. ¿Que se persigue el rendimiento grupal o individual?. Los líderes con atributos crean relaciones afectivas dentro del grupo. Cohesionan el grupo.

Los líderes con atributos tienden a transformar la realidad, cambian la realidad. Un ejemplo sería el de dos equipos de cirujanos. Uno de los equipos es el tradicional de siempre, entra en quirófano, realiza una operación impecable, finaliza y pasa la responsabilidad del seguimiento a otro equipo. Un segundo equipo cirujano incorpora elementos nuevos. En primer lugar este segundo equipo es multidisciplinar, está integrado desde el comienzo por personal experto en cuidados psicológico para preparar al paciente antes de la operación y para realizar su seguimiento a posteriori. La operación realizada es de calidad similar a la del equipo de cirujanos tradicional. La satisfacción del paciente será mejor en el segundo caso. En el segundo caso convergen las teorías las teorías carismáticas y transformacionales.



El liderazgo es el proceso que integra: (a) por la persona que ejerce el liderazgo, (b) los seguidores, (c).la situación en que se encuentra. Para el desarrollo del liderazgo se precisan unas competencias como son:

- Habilidades sociales
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- Evaluación.

Hay que saber leer la situación, hay que ser capaz de acertar en el diagnóstico de la situación a través de la acertada interpretación de la comunicación no verbal.

El contexto cultural es muy importante. Especialmente cuando se entra en el campo emocional. Existen distintas formas de interpretar una emoción. El significado social de una emoción es clave. Las emociones son susceptibles de ser entrenadas; se trata de la manifestación exterior de un sentimiento interior.

Los líderes trascienden a sus emociones. Tratan de comunicar el sentimiento que acompaña a la emoción. Trabajan el sentimiento que provoca la emoción. Por ejemplo el sentimiento que tiene capacidad para contagiar la alegría. Elaboran el sentimiento para provocar la emoción. Son capaces de lograr una autorregulación de la emoción. Es lo que se denomina **líder transformacional**. Se trata de un proceso de influencia.

El líder transformacional. Logra comunicar formulando preguntas. Para lograr la transmisión de un conocimiento adaptado. Es capaz de identificar y dirigirse a alguien que



añade algún valor. Se da cuenta de la situación, la entiende y la acomoda para hacerla entender a sus seguidores. Entiende como propiciar sentimientos para provocar emociones. Por ejemplo la relajación. En general el líder transformacional toma decisiones. Asume responsabilidades y aglutina instituciones.

En encuestas que se han realizado en diversas empresas para determinar las cualidades que le atribuyen los trabajadores (seguidores) a un mando se estableció:

- Que debe poseer conocimiento de distintos puestos de la empresa (por ejemplo haber trabajado en procesos de producción, elaboración, difusión, distribución)
- Ser afable
- No le importe perder tiempo en explicar las cosas.

En definitiva, los aspectos verdaderamente diferenciadores del líder son: la experiencia, la experiencia positiva y los valores. **Cuando alguien ejemplifica valores se confía en él.** Los valores están por encima. Lo que mueve a los seguidores son los valores. Alguien que no se va a valer del cargo sino que se va a prestar al cargo. Es capaz de trascender de sí mismo.



Valores

La aproximación militar de la Escuela de Guerra al concepto de líder contempla tres elementos esenciales que debe poseer un líder son: (a).la autoridad, (b).motivación y (c).comunicación. Estas tres características encuentran, en el grado más alto de su escala, **los valores** como referencia principal. A continuación se analizan autoridad, motivación y modelo profesional.



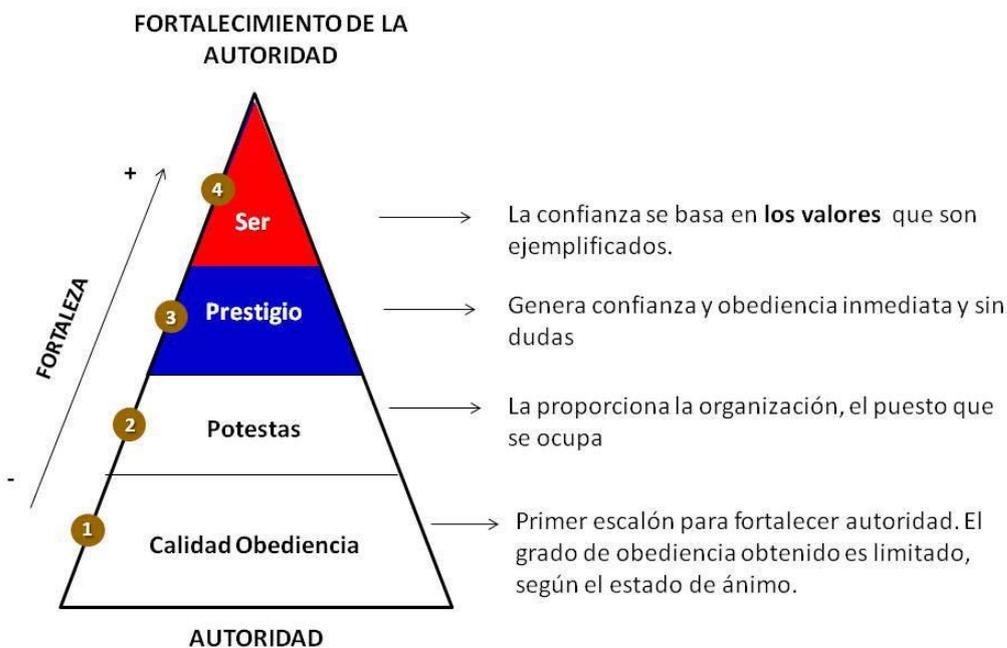
Gráfico nº2. Modelo Militar de características del Líder

(a).- Autoridad

La **autoridad** representa el arte de saber dirigir casi sin querer hacerlo y el arte de hacerse obedecer. Se logra por meritos propios y es seguida por muchos. Autoridad es dominio, mando, jefatura, prestigio, estimación, y ser escuchado y observado para aprender.



La autoridad la proporciona y la quita el seguidor. La autoridad debe estar en proceso continuo de fortalecimiento, ya que no se puede generar en momentos de crisis.



Fuente : TCOL Carreño

Grafico nº 3. Pirámide de fortalecimiento de la autoridad.

1.- *Calidad de la obediencia (básica)*. Si se establece una jerarquía de la autoridad, el espectro de la jerarquía se sitúa en su nivel más bajo cuando lograr una obediencia básica o limitada. La calidad de esa obediencia es baja, cuando uno siente cierta obligación de hacerlo (en función de cómo me siento para hacerlo). Por tanto, se habla de un estadio o grado bajo de autoridad.

2.- *Potestas*. Viene de la posición ocupada, otorgamiento, jurisdicción. El grado de obediencia viene fortalecido por el cargo o posición ocupada. El que manda tiene poder y



por eso logra que se le obedezca. Una vez suspendido de sus funciones desaparece en poco tiempo, ha perdido su poder y ya no es influyente.

3.- *Prestigio*. Proporciona un mayor crédito y ascendencia, genera una obediencia más alta, inmediata.

4.- *Ser*. Cuando se es coherente con una serie de valores, es decir, los valores representan un proyecto de vida, entonces somos generadores de confianza, simplemente por el "ser". La obediencia es inmediata, casi ciega.

(b).- Motivación

Motivación: todo lo que se hace es por conseguir algo, o por evitar algo.

Cuanto más abajo se coloca en tipo de motivación en la pirámide más difícil es de lograr.



Fuente:TCOL Carreño

Grafico nº4. Modelos de Motivación.

La motivación extrínseca. Se fundamenta en premios y castigos. Actuó en función de lo que recibo a cambio, de lo que me dan.

La motivación intrínseca es aquella que tiene más calidad que la extrínseca. Se disfruta con lo que se hace. Gusta lo que se hace.

Motivación trascendente. No me motiva ni lo que me dan, ni lo que hago.

Me motiva para quien y porque trabajo. No hay contradicciones, la fuerza de la motivación la proporciona los valores y el ideal por el que se trabaja, por el que se sirve.

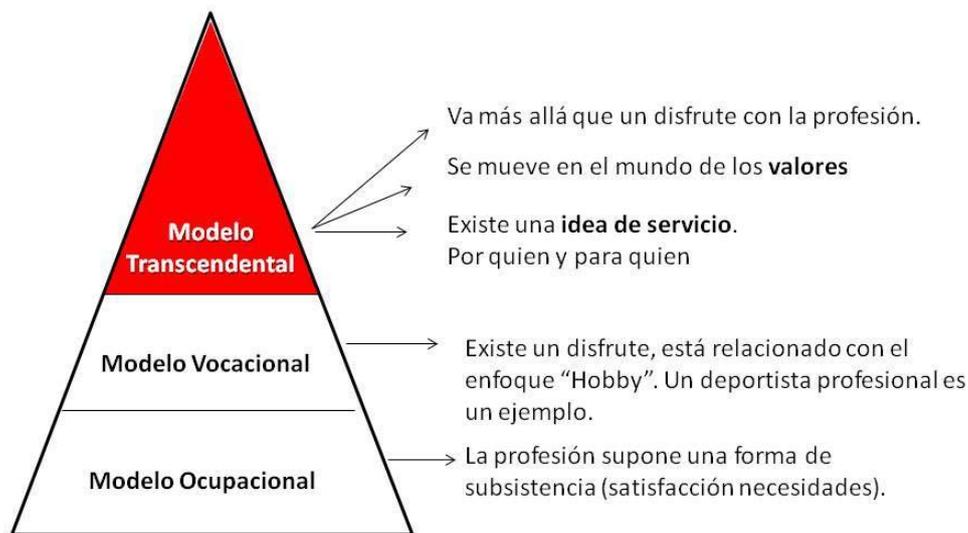
Por esta razón, aquellas organizaciones que disponen de un código de valores y logran que la gran mayoría de sus trabajadores interioricen esos valores y se identifiquen con la organización obtienen un grado de motivación muy alto.



(c).- Modelo Profesional

En toda organización hay que tratar de evitar el efecto mercenario. Desarrollar un trabajo exclusivamente por dinero.

Jerarquía de Modelos Profesional



Fuente: Tcol. Carreño

Grafico nº5. Modelos profesionales.

En la pirámide de los modelos profesionales, se observa en la cumbre el modelo trascendente, basado en valores. La profesión militar es trascendente, va más allá del modelo vocacional. Se mueve en la esfera de los valores, existe una idea de servicio, una conciencia de por quién y para quien se trabaja.



La actitud última del hombre es evolucionar de tal manera que algo ocupacional lo convierta en trascendente. Desafortunadamente a veces el camino se anda en sentido contrario y la profesión trascendente se llega a convertir en ocupacional. Por eso es importante ejemplificar valores por convicción, de otra forma llega a ser contraproducente.

Los líderes basan sus modelos de conducta en un enfoque por principios (valores).



Liderazgo de género.

En este taller se trató antes de nada de definir el objetivo de la discusión, estableciéndose dos opciones. Por un lado, el enfoque de la dificultad del acceso de la mujer a puestos de liderazgo y los factores que limitan ese acceso. Por otro lado, las habilidades diferenciadores, caso de que existieran, que caracterizan el liderazgo de una mujer. Finalmente, por parte del facilitador de la mesa se decidió debatir sobre los dos aspectos.

Las estadísticas indican que existe un número más elevado de hombres en puestos de liderazgo, sean privados o públicos, que de mujeres. Si la sociedad está compuesta de un número similar de hombres y mujeres, la proporción de talentos existentes entre hombres y mujeres debe ser pareja. De hecho, las estadísticas señalan que en los resultados académicos en universidades, las mujeres se sitúan claramente a la cabeza. Por tanto, se presume una pérdida de talentos que no llegan a ejercer puestos de responsabilidad de liderazgo. Lo que implica una pérdida de capital humano y por tanto de competitividad para España.

Las dificultades para acceder a los puestos de liderazgo en empresas privadas e instituciones del Estado por parte de la mujer, tienen que ver con la persistencia de un modelo social y de educación que atribuye roles diferente a la mujer y al hombre. Persiste todavía un modelo social que implica en mayor medida a la mujer que al hombre, a lo largo de toda su vida, en la responsabilidad del cuidado de los hijos (inicialmente) y en el de los padres (posteriormente). Esto hace que la mujer hoy por hoy se enfrente a serias limitaciones para acceder a los puestos de responsabilidad y liderazgo en las empresas.



No obstante, la dedicación a la familia de la mujer es más necesaria que nunca en España, ya que el bajo índice de natalidad hace que también se pierda competitividad ante otros países con índices de natalidad superior.

La educación es un factor clave en la limitación del acceso a puestos directivos de las mujeres. Los modelos mentales son diferentes entre hombres y mujeres. La mujer continua llevando la carga principal en las tareas del hogar. Además no existe mentalidad de apoyo a la familia. No se han desarrollado suficiente por parte de la administración todavía medidas solidas y generalizadas favorecedoras de las familias.

Las mujeres son las primeras que consideran injustas, y en ocasiones indignas, las medidas de discriminación positiva para apoyar el acceso de la mujer a determinados puestos por el sistema de cuotas.

El modelo de liderazgo existente en la actualidad responde a patrones masculinos. Se podría decir que no existe un modelo femenino, sino que existe una imitación del modelo masculino. Las investigaciones de liderazgo sobre las mujeres indican que el índice de agresividad es mayor en las mujeres lideres que en los hombres.

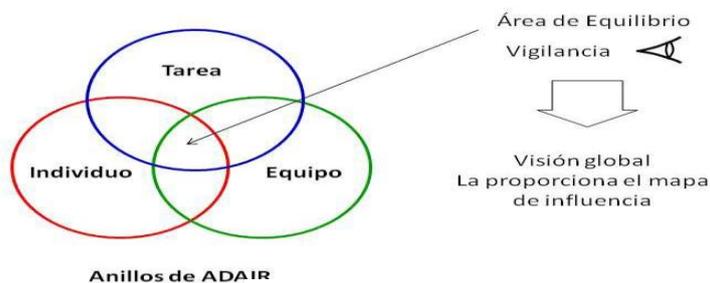
La sociedad actual no se puede permitir el lujo de perder talentos. Actualmente se desperdician gran parte de los talentos que debería aportar la mujer a la sociedad. La identificación e incorporación de talentos proporcionados por la mujer a puestos clave de liderazgo es un reto pendiente. Parece que para lograr lo anterior y mejorar el acceso de la mujer a puestos clave es necesario transformar pautas y costumbres, lo que implica una transformación del modelo social y de educación.



Ejercicio de influencia.

Basándose en el mapa de influencia grupal propuesto, el trabajo realizado por cada uno de los equipos consistió en la elaboración de un croquis con ramificaciones partiendo de una palabra central que era: **Influencia**. Se trataba de ir reflejando en el mapa los diferentes aspectos que tienen importancia para que el líder realice una influencia positiva en un grupo.

En general, se llegó a la conclusión que para que un líder ejerza una influencia positiva en el grupo debe estudiar y analizar a sus seguidores para conocer sus necesidades y establecer una relación más fluida con ellos. Debe mostrar equilibrio, orientado a la tarea, pero también a las necesidades del individuo y del grupo.



Fuente: Sharon Curry

Gráfico nº6. Mapa de influencia

Si se pretende obtener el 100 % de las capacidades que posee cada individuo hay que potenciar a la persona mediante la motivación. Se logra así una mayor responsabilidad, obteniéndose más rendimiento del individuo.



Es igualmente importante potenciar la confianza de las personas del grupo en la organización y en sí mismos. De esta manera, se sienten parte del grupo, adquieren la percepción de que su trabajo es de utilidad, que aporta algo al equipo.

Para influir positivamente, hay que disponer de un conocimiento de sí mismo y mantener siempre la capacidad de seguir preguntando. Es necesario mantener transparencia, mostrar sinceridad. Es clave conocer las necesidades del grupo para ello debo disponer de capacidades para interactuar como es la empatía. Es fundamental estar atento a quejas y reclamaciones. Cuando hay una queja es posible que haya un valor afectado que permanece oculto.

En definitiva, **motivación** tiene que ver con potenciar a la persona. El líder bueno influye unidireccionalmente. Se acuña entonces el concepto de Líder multidireccional.



CÁTEDRA "GENERAL CASTAÑOS"
II JORNADAS DE LIDERAZGO

PRINCIPALES REFLEXIONES PRESENTADAS EN EL PLENARIO DE LAS JORNADAS.



PRINCIPALES REFLEXIONES PRESENTADAS EN EL PLENARIO DE LAS JORNADAS.

Las jornadas han permitido conocer los nuevos conceptos y tendencias de liderazgo adaptados a la sociedad y momento actual. Se definió un liderazgo muy adaptado a la sociedad actual. Las principales características diferenciadoras presentadas fueron:

- Muy centrado en las relaciones humanas y en el funcionamiento del equipo y no exclusivamente en la tarea.
- El líder debe prestar atención a la Gestión del conocimiento
- Las capacidades de comunicación son muy importantes en el líder.
- Hay que potenciar mediante la motivación al individuo para poder extraer de él el 100% de sus posibilidades.

La principal tesis defendida por los profesores y catedráticos de diversas universidades participantes es que el Líder se puede desarrollar. Es decir, el líder se hace adquiriendo las competencias y habilidades que requiere la situación. Resultó interesante que el ponente del modelo empresarial insistió en que el líder se hace a sí mismo. Por tanto, se puede concluir que el líder no solo se hace y desarrolla, sino que los líderes con visión y proyecto de vida se desarrollan a sí mismos.



Uno de modelos de liderazgo más interesante de los presentados analizado fue el del líder como gestor del conocimiento. El líder persigue rentabilizar el conocimiento que van adquiriendo los individuos del grupo para que revierta en beneficio de su organización.

Para los académicos de los modelos de liderazgo representa un factor clave la influencia del líder para lograr una buena relación entre todos los componentes de un grupo. El líder se esfuerza en fortalecer lazos de unión, logrando que el grupo avance en el mismo sentido y así alcanzar una tarea u objetivo común.

Este tipo de conducta, donde los intereses del grupo prevalecen ante los particulares del individuo ha sido pauta de conducta habitual en unidades militares. Sin embargo, se ve especialmente potenciada hoy en día en el adiestramiento que se lleva a cabo para desplegar en Zona de Operaciones con la búsqueda de la excelencia en la cohesión.

El líder gana, si gana el grupo, si el grupo está fuertemente cohesionado y no hay fisuras. El líder pierde, si no hay fuertes ataduras y lazos de confianza mutua dentro de la Unidad.



RESUMEN DE LAS JORNADAS



1.- El líder mezcla condiciones innatas y adquiridas. Muchos nacen con cualidades y las aprovechan durante su vida. Pero hay otros muchos que nacen con ellas y no las desarrollan. Para desarrollarse debe aprender los procesos de influencia e ir accediendo paulatinamente a posiciones en las que se pueda ejercer. En realidad, el liderazgo es un proceso de influencia entre personas. La persona influye para lograr algo. La influencia se genera en las relaciones entre personas.

2.- El líder como **gestor del conocimiento** supone la capacidad del líder de gestionar el capital humano. La idea que se persigue es que el conocimiento no debe quedar en el individuo, debe quedar en la Institución.

3.- El **líder transformacional** es el líder que conoce cómo gestionar emociones.

4.- El **buen líder** es el que logra que otro se sienta líder por un día. El líder transparente, no sesga información sino que la trasmite completa.

5. **Características y atributos.** No existen unas características patrón que dibujen un perfil claro y común del líder. Cualquier persona con unas condiciones adquiridas adecuadas puede ser líder. Hoy en día, se habla más de **atributos**. Se puede decir que lo que verdaderamente existe son los atributos. Los atributos son aquellos que le atribuyen a un líder sus seguidores. Dependen de la situación en la que nos encontramos o el entorno de referencia.

6.- Entre los atributos del líder existen tres que se repiten en distintas investigaciones sociales: el **tiempo** que dedica a sus seguidores, la capacidad de **tomar decisiones** y el **conocimiento personalizado de sus seguidores**.



7.- El liderazgo de hombres y mujeres es diferente. Hombres y mujeres se comportan de forma diferente, influyen de manera diferente, dan respuestas distintas. Existe una atribución social sobre hombre y mujer diferente.

8.- Según el **modelo de líder empresarial**, un líder es aquel que es capaz de modificar la realidad. Verdaderamente se trata de alguien con visión que es capaz de crear un modelo diferente. Se inventa un modelo y corre un riesgo. Sabe hacia dónde quiere desarrollar un tema y cuando desarrollarlo. Ese líder se forma a sí mismo, desarrolla su propio patrón.

Una de sus características es que tiene valentía, toma decisiones. Porque uno de los deberes del líder es decidir.

9.- Los aspectos realmente diferenciadores del líder son: la experiencia, en concreto la experiencia positiva y los valores. **Cuando alguien ejemplifica valores se confía en él.** Los valores están por encima. Lo que mueve a los seguidores son los valores. Se confía en alguien en aquellos líderes que no se van a valer del cargo sino que se van a prestar al cargo. En este contexto, el líder es capaz de trascender de sí mismo.

10.- La aproximación militar de la Escuela de Guerra al concepto de líder contempla tres elementos esenciales que debe poseer un líder son: autoridad, motivación y comunicación. Estas tres características encuentran en el grado más alto de su escala, **los valores** como referencia principal.