

**“INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADA “SANTIAGO  
RAMÓN Y CAJAL – IDEMA”**

**“AÑO DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”**



**TEMA**

Liderazgo.

**ALUMNA PARTICIPANTE:**

Ilda Quispe León

**CARRERA:**

Enfermería técnica

**TUTOR:**

Lic. Raúl Herrera Flores.

Semestre III.

HUANTA JULIO - 2020.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, el presente trabajo, dedico a Dios, por ser el inspirador y darme la confianza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos profesionales. En segundo lugar, a mis padres, mis queridos hijos, quienes constituyen la razón de mi vida y de mi superación profesional.

## **Introducción:**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Este análisis nos llevará a entender para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes que sean, sea para beneficio personal y/o de la organización.

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Por efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas

las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

## **Resumen:**

Un líder no es alguien caído del cielo sino mejor es alguien de pie, y alguien que mira de frente su realidad y trata de responder a ella, con todo lo que es, tiene y consigue en un permanente ejercicio de interacción con el mundo, el cual está insertado en su medio, en su mundo familiar, de trabajo, etc.

El líder, de entrada, no es un ser perfecto, sino que es un ser que lucha por ser cada día mejor, equivocándose y corrigiéndose. Cada día aprende una lección. Es alguien que siempre está en camino, jamás se define como ser acabado, sino como sujeto en permanente construcción.

Es un guía, comparte lo que tiene, puede y sabe, y a su vez un compañero de camino. Es alguien en un grupo, y la diferencia frente al resto es que cohesiona y recuerda los objetivos más grandes del grupo, para que éste, en el recorrido del camino, no se pierda por lugares cortos y tal vez perjudiciales. El líder es alguien digno de imitar y de seguir. Es capaz de convocar, más por las actitudes, por el modo de vivir y encarnar los valores que predica, que por los discursos que fabrica. Persuade a la gente no por los detalles exteriores, sino por la calidad de espíritu, por la fortaleza interior que lleva. Aspecto que puede resumirse en el significado profundo que implica la expresión: personalidad integral.

## **Liderazgo:**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Venís, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **Importancia del Liderazgo:**

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **Tendencia del Liderazgo:**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr

sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### **1.- Edad del liderazgo de conquista.**

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2.- Edad del liderazgo comercial.**

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **3.- Edad del liderazgo de organización.**

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **4.- Edad del liderazgo e innovación.**

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

### **5.- Edad del liderazgo de la información.**

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### **6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".**



- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **Características de un Líder:**

Entendemos el líder por las siguientes características.

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

**OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDER:**

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

<b>SER LIDER</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.	-Se tiene demasiadas responsabilidades.
-Se esta actualizando en los temas de interés.	-Quita mucho tiempo personal.
-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices	-Ser responsable cuando un miembro comete un error.
-Se da sentido humano a la	-No es fácil, se tiene que mantener

administración.	un aprendizaje continuo y rápido.
-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.	-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
-La persona líder construye el ser persona.	-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

### Funciones del Liderazgo:

Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, tenemos por ejemplo:

El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas. Tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al "comportamiento", habilidades y acciones apropiadas; utilizando 3 tipos de habilidades:

Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.

Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las 2 funciones centrales: "funciones relacionadas con tareas" o de resolución de problemas y

funciones sociales o de "mantenimiento del grupo" las primeras pueden incluir solución es indicativas y dar información y opiniones, las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.

### **Cultura Empresarial:**

Es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias básicas con sus compromisos y talentos conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos anteriormente mencionados, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores mas importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y

tienen como funciones definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de su procesos internos para su adecuación y supervivencia.

Si una organización quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en si misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia empresarial.

Esta filosofía de empresa o impulso fundamental tiene mucho mas peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen.

Los equipos directivos y mandos en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar a su colectivos en el la vivencia efectiva de los mismos, y a los demás miembros de la empresa la responsabilidad de aplicar los contenidos de los mismos en su quehacer diario.

### **Estilos Clásicos de Liderazgos:**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

**- EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**-EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

**Diferencias entre Gerenciar y Liderar:**

<b>Diferencias</b>	
<b>Gerenciar</b>	<b>Liderar</b>
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
· Considera la autoridad un privilegio de mando.	· Considera la autoridad un privilegio de servicio.
· Inspira miedo.	· Inspira confianza.
· Sabe cómo se hacen las cosas.	· Enseña como hacer las cosas.
· Le dice a uno: ¡Vaya!.	· Le dice a uno: ¡Vayamos!.

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>
---	---

### Liderazgo y el Poder :

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar



movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud,.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

Corolario (conclusión)

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas.

Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; saber en que momento actuar, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse; capacidad de juicio, y finalmente carácter.

Ya en el trabajo diario, la pérdida de la capacidad técnica, no siempre se traduce en carencia de liderazgo, y resultan determinantes, los aspectos de juicio y lo relativo al carácter. No obstante, cada vez cobra mayor relevancia, la

responsabilidad que asume el líder de educar a otros, que en ocasiones llega a opacar a otras cualidades.

Esto se debe a que aprender a ser líder, es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable. Ello significa, que cuando hablamos de "desarrollo de líderes" inevitablemente, nos referimos al crecimiento interior y la transformación individual, de manera que para formar líderes, primero hay que formar personas, para lo cual se necesitan maestros, entrenadores (coach) o capacitadores, y que mejor que sean los propios líderes quienes se hagan cargo de la formación de más líderes.

Para ser un líder que forme líderes, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte el aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

Así como se aprende a nadar, nadando. También se aprende a ser líder liderando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que deriva del entorno organizacional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de, a su vez formar líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo, y que ellos mismos se conviertan en líderes. Así el líder a la larga se convierte en líder de líderes.

En este contexto, la fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa, y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo.

No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito.

### **Reemplazando autoridad por liderazgo:**

La gerencia se ha movido durante muchos años bajo las funciones de mando y control, esta situación está siendo cada vez más revaluada en las empresas, dando paso a una mayor autonomía en todos los niveles organizacionales y apostando al desarrollo de líderes en la búsqueda por mejorar el desempeño corporativo.

En muchas empresas, las decisiones son tomadas por muy pocos, estos pocos se sientan en sus "tronos" y deciden por los demás acerca del futuro, no sólo de ellos mismo, sino de la compañía y de todas las personas que laboran en ella. Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar participación a las personas de todos los niveles en las organizaciones.

El mando y la autoridad están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, entendiéndose el liderazgo no como el otorgarle poder a un único líder sino, más bien, generando en cada uno de los empleados líderes que compartan objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.

Pero ¿cuáles son las características que hacen a un líder? Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios que las cualidades.

"No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir".  
"S. Carey"

### **Delegación:**



La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

Sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

Asignación de deberes

Delegación de autoridad

Asignación de responsabilidad

Creación de confianza

#### **\* Asignación de deberes:**

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mando medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **\* Delegación de autoridad:**

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

**\* Asignación de responsabilidad:**

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

**\* Creación de confianza:**

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

**Trabajo en Equipo:**

Hace unos 20 años, cuando compañías como Toyota, Volvo y otras introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho fue una gran noticia porque

nadie más lo estaba haciendo. Hoy la cuestión es totalmente al revés, uno se extraña de que en algunas organizaciones no se trabaje en equipo y es noticia.

### **Grupo:**

Según la Real Academia de la Lengua Española, un grupo es:

"Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto material o mentalmente considerado. Mat. Conjunto de elementos que se relacionan entre sí conforme a determinadas características. de trabajo. Conjunto o equipo que en una escuela organiza el profesor o que constituyen los alumnos para realizar en común una tarea"

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly , un grupo desde el punto de vista de la interacción es:

"Un cierto número de personas que se comunican entre sí con cierta frecuencia durante un lapso dado, y que son un número suficientemente reducido para que cada persona pueda comunicarse con cada una de las demás, no de segunda mano y a través de otros, sino directamente."

### **Equipo:**

Según la Real Academia de la Lengua Española:

"Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado. En equipo. Coordinadamente. Entre varios".

En Administración corresponde a un grupo reducido de personas, con alto grado de organización y orientado hacia el logro de una meta común. En él los individuos tienen roles interdependientes, cuyo aporte facilita la tarea de los demás y la propia, llegándose a la satisfacción de cada uno de los miembros conjuntamente con el logro de la meta global.

Según Davis y Newstrom:

"El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada".

### **Sinergia del Equipo de Trabajo:**

Es la esencia del trabajo en equipo, en donde la productividad alcanzada por un equipo eficiente debe ser superior a la alcanzada por la suma de las productividades individuales de sus miembros.

Debe existir una convergencia simultánea de la energía individual para la realización del todo.

### **Diferencias entre Grupo y Equipo:**

Un "grupo" es un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, que se comunican en forma directa y que comparten una tarea o condiciones comunes.

Un "equipo", está constituido por personas que privilegian la integración de esfuerzos hacia la búsqueda y el logro de objetivos comunes, acentuando características de cooperación, confianza y compatibilidad entre ellos. Como complemento entre uno y otro concepto se puede señalar que se necesitan todos los miembros de un "grupo" para el logro de un trabajo en "equipo".

A diferencia de un simple grupo, el fracaso de un miembro en el equipo puede, y de hecho, deteriora el desempeño y resultado de la totalidad.

La palabra "equipo" no se emplea con mucho rigor en muchas corporaciones. La designación de "equipo" a menudo se le entrega indiscriminadamente a cualquier grupo de empleados que es asignado a un mismo departamento o que colaboran en un mismo proyecto sin necesidad de ser una situación planificada en busca de un resultado superior a la suma de las partes. Pero el simple hecho de que a un grupo se le designe con ese término no significa que funcione como un auténtico equipo.

### **Trabajo en Equipo:**

Cuando los componentes de un grupo conocen sus objetivos, contribuyen con entusiasmo, responsabilidad y con un sentimiento de mutua dependencia que los



lleva a apoyarse recíprocamente para logro de las tareas , se puede decir que ese grupo, está realizando un "trabajo de equipo".

Para la verdadera constitución de un equipo con características sinérgicas es preciso superar actitudes individualistas que constituyan una cultura en que el desempeño colectivo obtenga una actuación preponderante en el logro de las metas establecidas. Para ello se requieren cambios culturales, filosóficos, estructurales, de comportamiento y de modelos de gestión. Los equipos pueden tener elementos multifuncionales es decir, sus miembros provienen de distintos departamentos y cumplen diversas funciones en el seno de la compañía o en su defecto pueden responder a un sólo alero funcional dentro de las especialidades que la organización posee.

Cambios necesarios para una Cultura de Trabajo en Equipo (D. Siquiera)

- Desde una visión parcial e incompleta de los problemas a una visión sistémica de los problemas. Los valores a desarrollar en este aspecto apuntan a: profundidad, valor, visión.
- Desde una toma de decisiones individualista y egocéntrica a un esquema disciplinado y participativo. Los valores a desarrollar en este aspecto apuntan a: compensación, humildad y puntualidad.
- Desde una excesiva especialización de actividades a una polivalencia y transdisciplinariedad. Los valores a desarrollar: auto-respeto y disciplina
- Desde estructuras piramidales y rígidas a estructuras planas y flexibles. Los valores a desarrollar: motivación, flexibilidad.

### **Tipos de equips:**

#### **1. Equips Solucionadores de Problemas:**

Grupos de 5 a 12 personas del mismo departamento o sección que se reúnen durante algunas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo

#### **2. Equipos de Trabajo Auto-Administrados:**

Grupos de 10 a 15 personas que toman la responsabilidad de quienes antes eran sus superiores. Control colectivo del ritmo de trabajo, determinación de las asignaciones, pausas y selección colectiva de procedimientos de control.

### **3. Equipos Transfuncionales:**

Empleados de un nivel jerárquico más o menos equivalente, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea..Este equipo proporciona una buena forma para intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

#### **Espíritu de Equipo:**

El fomento de un verdadero espíritu de equipo pasa por, a lo menos, las siguientes condiciones :

- Desarrollar al equipo mediante la ayuda para que los integrantes aprendan sobre autoevaluación.
- Desarrollo de habilidades para enfrentar y solucionar los problemas.
- Cambios en actitudes, conocimientos, valores y conductas orientadas a quitar velos de individualismo excesivos, refuerzos en el ámbito afectivo.
- Refuerzo de vínculos de afecto y aceptación entre los miembros participantes.
- Generación de clima de credibilidad.
- Desarrollo de la autoimagen.
- Legitimación de los liderazgos "alternantes".
- Desarrollo de actitudes colaborativas, autodesarrollo y auto sustentación.
- Reorientación de las energías para crear conflictos disfuncionales en energías para creación de conflictos y solucionar problemas.
- etc..

#### **Facilidades para el Trabajo en Equipo:**

##### **Liderazgo:**

El equipo puede ser dirigido por un gerente o por un líder, ya sea participativo o externo o bien puede tratarse de un equipo autodirigido. Pueden poseer liderazgo

en que el líder puede ser alternadamente cualquiera de los integrantes dependiendo de las circunstancias.

**Ambiente:**

Condiciones para lograr cooperación, confianza y compatibilidad necesarias para aumentar las probabilidades de lograr un buen desarrollo del trabajo en equipo.

Habilidades y claridad de roles:

Los integrantes del equipo de trabajo deben ser cualitativamente calificados y además tener el deseo de cooperar, los integrantes del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y su compromiso permite que lleven a cabo todo lo necesario para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.

Es de suma importancia la complementariedad de las habilidades.

**Metas de orden superior:**

Metas que deben normalmente ser establecidas por el líder del equipo para hacer sentir a los miembros que existe una meta valiosa que puede alcanzarse con el liderazgo y recursos disponibles.

**Premios del equipo:**

Los premios pueden estar representados por entregas financieras, mejoramiento dentro de la organización en asuntos no financieros o bien por un simple reconocimiento al buen desempeño.

EQUIPO DE TRABAJO NATURAL	EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA	GRUPOS DE TRABAJO POR PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS	EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
jefes no líderes. perciben	liderazgo. madurez del colaborador.	se rompen las barreras departamentales.	realizan sus propias funciones operacionales.	vínculos afectivos de tarea y alta

<p>influencia de su nivel superior. necesitan aprobación previa de las mejoras que van a enfrentar. se participa en forma obligatoria. existen roles fijos.</p>	<p>habilidades básicas de relación grupal. no necesita autorización para realizar cambios. trabajan dentro de su área de trabajo. herramientas avanzadas para la toma de decisión en equipo y mantenimiento de las relaciones interpersonales maduras.</p>	<p>son de corta duración. trabajan en base a proyectos o problemas específicos. trabajan miembros de altas habilidades o conocimientos.</p>	<p>diseñan su programa de educación. compran sus insumos. subcontratan. se encuentran conectados en red. se trabaja con visión compartida. grupos pequeños y metas comunes. comparten la información y los conocimientos.</p>	<p>relación. se vuelven multidisciplinarios. la creatividad como meta. visión futurista. orientación al cliente final o a un proceso completo. filosofía corporativa. buscan cambios profundos y trascendentes. miembros interconectados. trabajo mental e inteligente.</p>
---	--	---	---	---

Técnicas de resolución de conflictos:

### 1. El conflicto

Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación

de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra

primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes

es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- \* Conflictos de Derecho
- \* Conflictos de Intereses
- \* Conflictos Individuales
- \* Conflictos Colectivos
- \* Conflictos de Reconocimientos
- \* Conflictos Intrasindicales
- \* Conflictos Intersindicales
- \* Conflictos por prácticas Antisindicales

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente.

A ese conjunto de normas, instituciones y procesos sociales se le denomina sistema de relaciones laborales.

Ahora bien, podemos señalar con certeza que la solución de los problemas pasa por los conflictos.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

a) Sin intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención

de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de

su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia

más conocida es la Negociación.

La negociación puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del

cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y

que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

b) Con intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de

un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero

sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos:

Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a

examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.

Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.

Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.

## **2. La mediación en la solución de conflictos**

Tal como se indicaba en la definición, el papel del mediador es fundamental, por lo que pasaremos a indicar algunas de las cualidades que debe poseer éste.

- Empatía, esto es la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Imparcialidad y neutralidad.
- Profesionalidad, en relación a su papel de mediador.
- Confidencialidad.

Corresponde hablar de dos tipos de mediadores: el mediador pasivo y el mediador activo.

El mediador pasivo es aquel mediador que apenas interviene directamente. Hace predominar la comunicación directa entre las partes o actúa como un fiel transmisor de posturas. Efectúa predominantemente reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre la otra, no el mediador.

El mediador activo, en cambio, interviene de manera más intensa, actuando como canal exclusivo de comunicación. Efectúa predominantemente reuniones por separado asumiendo un rol más dinámico. En ocasiones genera presión directa sobre las partes para obtener cesiones.

El rol del mediador es hacer que las partes vuelvan a escucharse y a comunicarse sus respectivos intereses, ayudarles a descubrir estos últimos y los caminos a través de los cuales pueden conjugarse.

Para ejecutar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

a) Preparar el escenario

En esta primera etapa es fundamental reunir toda la información que sea necesaria acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia que mantienen.

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el lugar de la mediación pudiendo ser un lugar neutral o bien la sede de una de las partes, siempre y cuando la otra lo acepte. El lugar definido debe cumplir con algunas de las siguientes condiciones: Dimensión adecuada, Confort, Temperatura, Iluminación, etc.

#### b) Comprender a las partes y las cuestiones en controversia

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haga que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permita preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario, de la siguiente manera:

- Reformule lo dicho y vuelva atrás.
- Vuelva a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describa en forma comprensiva, no evalúe ni juzgue.
- Incluya los hechos y los sentimientos.
- Repita las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto le confirma que ha sido escuchado.
- Formule preguntas.
- Haga aclaraciones.
- Formule preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador.

El mediador nunca acepta un no. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no.

#### c) Buscar alternativas

Es extremadamente importante ir identificando áreas de acuerdo. También se pueden generar "lluvias

de ideas" con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Se debe determinar el enfoque adecuado para ir avanzando en el proceso de mediación. Entre estos enfoques podemos señalar:



- Ir cuestión por cuestión.
- Verlo todo como un solo paquete.
- Ir de lo más pequeño a lo grande.
- Desarrolle hábitos de acuerdo.

En este paso de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para

ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o

cuándo crear dudas, son los elementos claves que nos permitirán avanzar o no en la solución de un conflicto.

#### d) Finalización de la mediación

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay

otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Pero si llegamos a un acuerdo, éste tiene que estar bien fundamentado, debe ser de carácter permanente, que las partes lo sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras.

## **CONCLUSIÓN:**

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de

comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com)

[www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)

[www.oitchile.cl](http://www.oitchile.cl)