

LIDERAZGO

ELIZABETH TRALLERO

2022

Liderazgo

Índice

- ▶ La Organización del Siglo XXI
- ▶ Liderazgo versus Management
- ▶ Definiciones de Liderazgo
- ▶ Hacia una nueva Generación de Líderes
- ▶ La Naturaleza del Liderazgo
- ▶ La Naturaleza del Líder:
 - ▶ Características
 - ▶ Comportamiento
 - ▶ Funciones (motivación, delegación, comunicación)
- ▶ Estilos de Liderazgo
- ▶ Liderazgo Masculino y Femenino
- ▶ Futuro y Conclusiones

La organización del Siglo XXI

Comparación entre la Organización del Siglo Veinte y la del Siglo Veintiuno.

▶ Estructura:

- ▶ Burocrática
- ▶ Con múltiples niveles
- ▶ Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a administrar
- ▶ Caracterizada por políticas y procedimientos que generan innumerables y complicadas interdependencias internas

▶ Estructura:

- ▶ No burocrática, con menos reglas y empleados
- ▶ Limitada a menos niveles
- ▶ Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a dirigir, y los empleados de menor nivel, a administrar
- ▶ Caracterizada por políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima requerida para servir a los clientes

Comparación entre la Organización del Siglo Veinte y la del Siglo Veintiuno.

▶ Sistemas:

- ▶ Dependen de menos sistemas de información en cuanto a desempeño
- ▶ Distribuyen datos sobre desempeño únicamente a ejecutivos
- ▶ Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo únicamente a los ejecutivos de primer nivel

▶ Sistemas:

- ▶ Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño, y proporcionan datos especialmente sobre los clientes
- ▶ Difunden ampliamente los datos en cuanto a desempeño
- ▶ Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo a mucha gente

Comparación entre la Organización del Siglo Veinte y la del Siglo Veintiuno.

▶ Cultura:

- ▶ Centrada hacia el interior de la empresa
- ▶ Centralizada
- ▶ Lenta para la toma de decisiones
- ▶ Política
- ▶ Opuesta a riesgos

▶ Cultura:

- ▶ Orientada hacia el exterior
- ▶ Faculta a los empleados
- ▶ Expedita para la toma de decisiones
- ▶ Abierta y franca
- ▶ Más tolerante respecto a los riesgos

Liderazgo Versus Management

Liderazgo versus Management

La principal función del Líder es establecer la visión básica de la organización

La principal función del Manager es implementar esa visión

Edwin Locke

"The Essence of Leadership"

Liderazgo versus Management

Management es hacer las cosas bien

Liderazgo es hacer las indicadas

Warren Bennis

El líder es aquel que sube los más altos árboles,
supervisa la situación y grita “jungla equivocada”

El Manager responde,
“Cállate, estamos haciendo progresos”

Stephen Covey

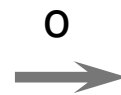
Liderazgo

Management

Creación de Agenda

Establecer directrices

- Desarrollar la visión futura (normalmente a largo plazo)
- Desarrollar cambios de estrategia para conseguir esa visión



Planning/ Presupuestos

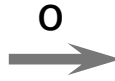
- Desarrollar los pasos y calendarios detalladamente
- Repartir los recursos necesarios

Desarrollo de tu Network para los
objetivos de la Agenda

Liderazgo

Alineando al Personal

- Comunicar directrices con palabras y acciones a aquellos que necesitamos que cooperen
- Influenciar en los equipos de trabajo para que entiendan y acepten la estrategia y filosofía



Management

Organización Personal

- Desarrollar los planes, delegaciones, estructuras y selección de personal adecuados
- Prever las políticas, procedimientos, métodos y sistemas para su supervisión

Liderazgo

Management

Ejecución

Motivación

- Animar a superar las barreras (ej. Políticas, de recursos, buro-cráticas) para cambiarlas por necesidades básicas satisfactorias



Control / Solución Problemas

- Supervisar resultados vs. plan en detalle
- Identificar los desviaciones del plan de resultados y organizar su corrección

Liderazgo

Management

Consecuencias

Tendencias

- Cambio, habitualmente dramático

- Facilita potencial para un cambio útil

o



Tendencias

- Previsibilidad

- Resultados principales esperados por los accionistas

Implicaciones de las Diferencias entre Liderazgo y Management

▶ Estilo

▶ Autocrático

▶ Participativo

▶ Toma de Decisiones

▶ Centralizada

▶ Descentralizada

▶ Percepción de un rol superior

▶ Experto

▶ Animador

Definiciones de Liderazgo

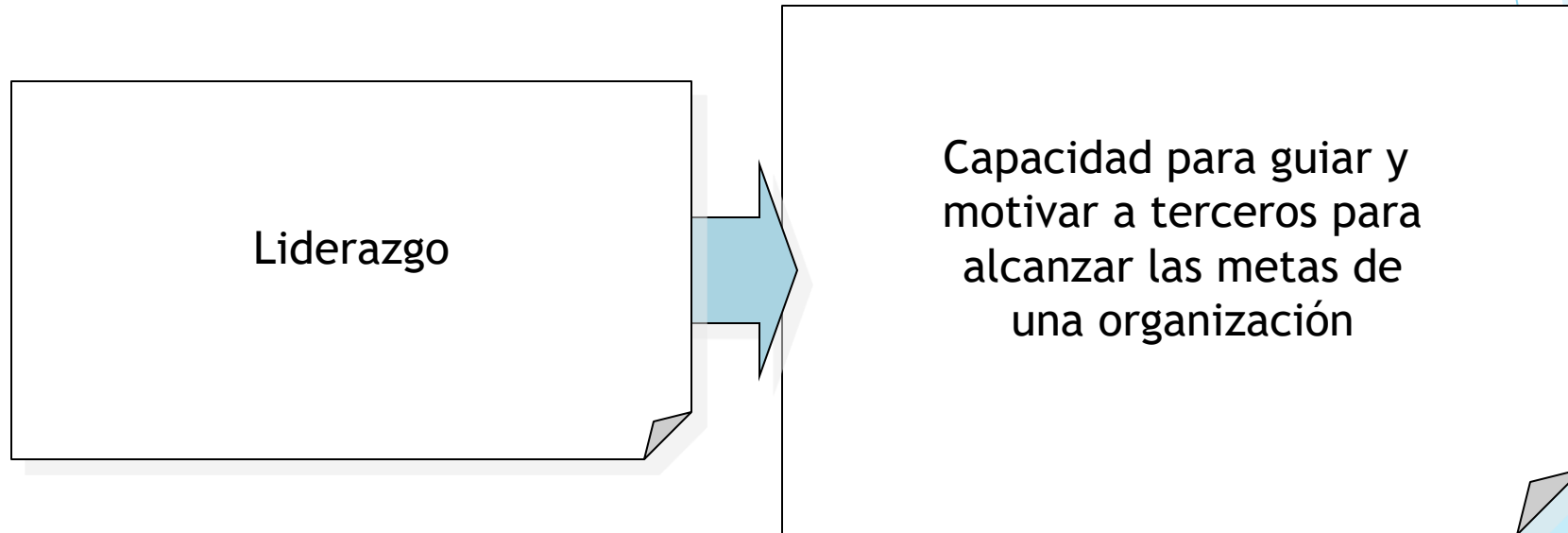
Liderazgo

- ▶ **Liderazgo** es la capacidad de una persona de influir en el comportamiento de otra
- ▶ **Estilo de liderazgo** es el patrón de comportamiento que emplea una persona cuando intenta influir en el comportamiento de los demás

Liderazgo

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales

Liderazgo



Mitos del Liderazgo

- ▶ Mito 1:
 - ▶ El liderazgo es una habilidad poco frecuente
- ▶ Mito 2:
 - ▶ Un líder nace, no se hace
- ▶ Mito 3:
 - ▶ Los líderes son carismáticos
- ▶ Mito 4:
 - ▶ Los líderes sólo existen en los puestos más altos de la organización
- ▶ Mito 5:
 - ▶ Los líderes controlan, dirigen, empujan y manipulan

Hacia una nueva generación de líderes

“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa.

Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta: la mayoría de los fracasos empresariales pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz”.

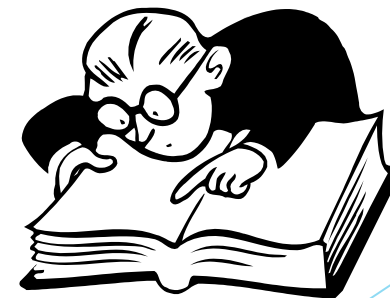
Peter Druker

Como se Llega a Líder

- ▶ Se **nace** Líder
 - ▶ Teoría Conductista



- ▶ Se **aprende** a ser Líder
 - ▶ Todos podemos ser lideres
 - ▶ El Liderazgo es situacional



Se Nace Líder

- ▶ Se asocia al liderazgo con el **carisma**
- ▶ Con atributos **personales** innatos
- ▶ No hay criterio de **efectividad**



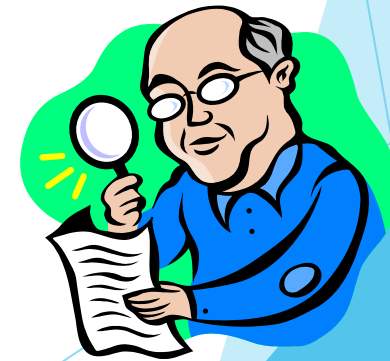
Mitos: los líderes nacen, no se hacen

- ▶ Algunas personas creen que ser un líder está en los genes; otros creen que la vida moldea al individuo, nadie nace como líder
- ▶ Ambos puntos de vista son correctos:
 - ▶ Factores innatos y experiencias formativas influyen en muchos comportamientos, incluyendo el liderazgo

Se Aprende a Ser Líder

- ▶ Está basado en la **efectividad** del líder
- ▶ 3 atributos del líder efectivo
 - ▶ El liderazgo es un **trabajo**
 - ▶ El liderazgo se asume como una **responsabilidad** y no un privilegio
 - ▶ Genera **confianza** en sus seguidores

Peter Drucker



Se Aprende a Ser Líder: Kouzes/Posner

5 Prácticas de Liderazgo efectivo:

- Provocar la transformación
- Inspirar una Visión Compartida
- Dejar actuar a otros
- Mostrar el Camino
- Motivar desde el corazón

(Kouzes /Posner “The Leadership Challenge”)

Mitos: un buen líder es todo sentido común

- ▶ ¿Necesitan los líderes actuar con confianza?
 - ▶ Por supuesto. Pero también necesitan ser lo suficientemente humildes para reconocer que otros puntos de vista pueden ser útiles
- ▶ Si el liderazgo no fuera nada más que sentido común, entonces habría muy pocos problemas en el mundo del trabajo

El Líder como Motor de la Cultura Organizacional: Edgar Schein

- ▶ Promueve una Filosofía que orienta las políticas
- ▶ Condiciona las Reglas de progreso y aceptación
- ▶ Genera el ambiente o el Clima

“Cultura y liderazgo son dos caras de una misma moneda”

Voces de los Líderes...

(...reflejo de la cultura corporativa...)

- ▶ “El tiempo invertido es más valioso que el dinero”
- ▶ “Es importante reducir el papeleo”
- ▶ “La calidad es primero”
- ▶ “Todo lo importante deberá ponerse por escrito”
- ▶ “La rapidez y precisión son esenciales”
- ▶ “Más vale fallar intentando que no intentar”

Hacia una nueva generación de Líderes

▶ Tradicional

- ▶ Maquinaria
- ▶ Predeterminado
- ▶ Rutinas
- ▶ Sistemas de Control
- ▶ Sanciones
- ▶ Orientación de la Producción

▶ Nuevo

- ▶ Personas, sistemas de vida
- ▶ No predeterminado
- ▶ Objetivos
- ▶ Formación de ideas, comunicación
- ▶ Recompensas
- ▶ Sistema de negocio

Naturaleza del Liderazgo

Naturaleza del Liderazgo

- ▶ Concepto
- ▶ Habilidades
 - ▶ Técnicas
 - ▶ Humanas
 - ▶ Conceptuales
- ▶ Proceso

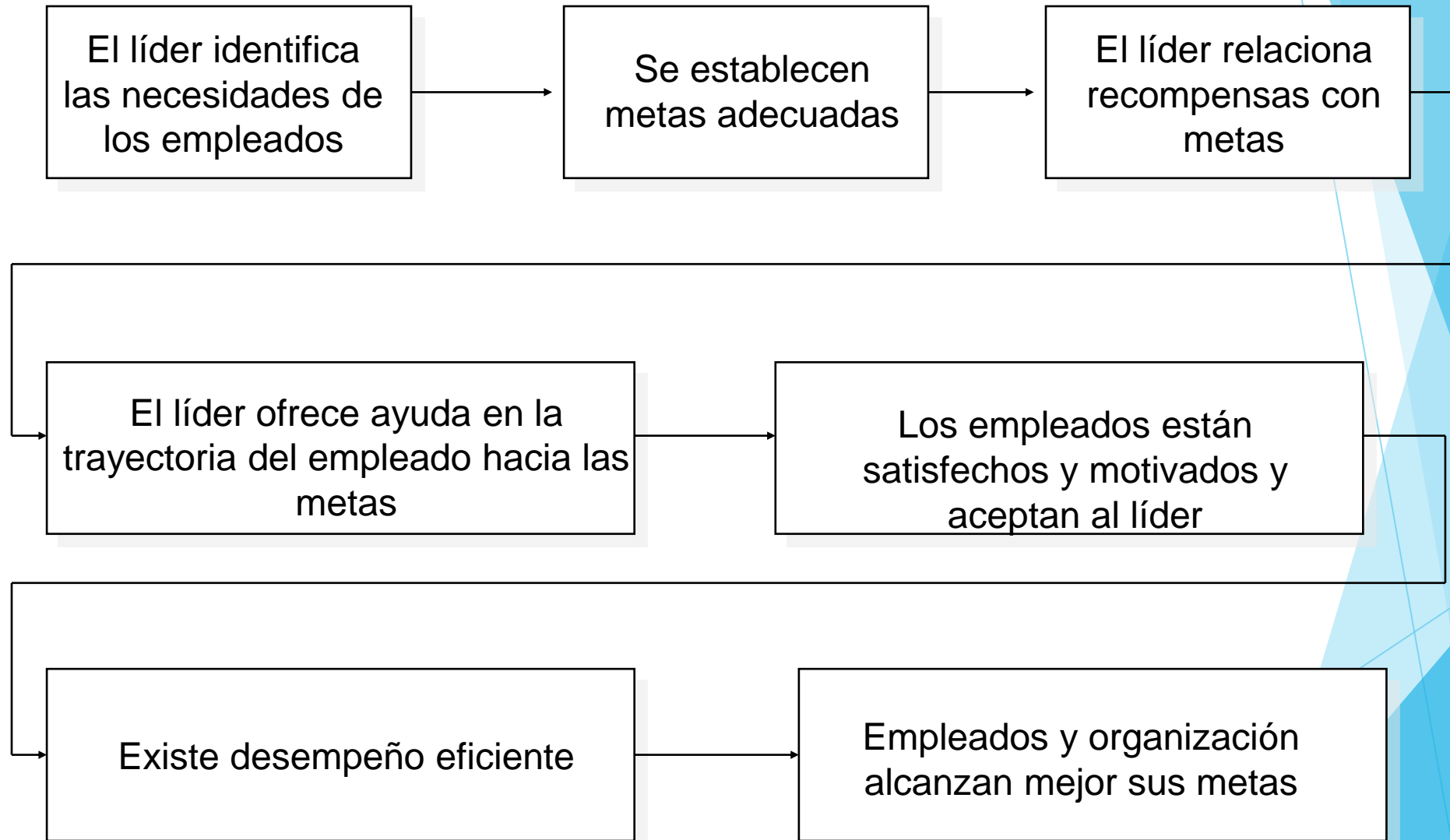
La naturaleza del Liderazgo

- ▶ ¿Por qué los subordinados obedecen a un manager? ¿Cuáles son las fuentes de poder e influencia de un líder?
 - ▶ **El poder de la Recompensa:** El poder para compensar o dar recompensas por tareas completadas satisfactoriamente
 - ▶ **El poder de Coacción:** el poder para castigar
 - ▶ **El poder legítimo:** el poder de la ley y de autoridad formal
 - ▶ **El poder de referencia:** el poder de causar a los demás deseos de imitar el estilo personal y comportamiento de uno
 - ▶ **El poder del experto:** el poder del conocimiento superior, la habilidad y destreza

Componentes del Liderazgo

- ▶ Buen uso del poder; eficiente y responsable
- ▶ Habilidad de inspirar
- ▶ Ver las cualidades de cada uno, según motivación y situaciones
- ▶ Habilidad de crear un clima que responda a la motivación

Proceso de Liderazgo



Liderazgo Efectivo

- ▶ Brindar una dirección clara y coherente:
 - ▶ Misión, visión, valores y enfocado en la atención al cliente
- ▶ Comprender y aplicar las destrezas del liderazgo:
 - ▶ Función de los líderes en una organización de alto desempeño (dirección y estilo)
- ▶ Desarrollar un proceso disciplinado de planificación estratégica:
 - ▶ Producto, alcance o servicio, proceso o personas
- ▶ Implementar el proceso formal y científico de mejora continua:
 - ▶ Implementado en primer lugar por los líderes más jerárquicos, luego a través de toda la organización

La naturaleza del líder:

- Características
- Comportamiento
- Funciones (motivación, delegación, comunicación)

Características de los Líderes Efectivos

1. Crear la Visión
2. Pensar a lo Grande
3. Estándares Éticos
4. Anticiparse y Crear las Mejoras Necesarias
5. Sensible
6. Arriesgado

Características de los Líderes Efectivos

7. Toma de Decisiones
8. Buen Uso del Poder
9. Buen Comunicador
10. Creador de “Atmósfera de Trabajo”
11. Entregado a la Causa
12. Coraje

POWER & LEADERSHIP

Delaware Public Administration Institute
College of Urban Affairs & Public Policy
University of Delaware

Búsqueda de los rasgos del Líder

- ▶ El primer esfuerzo sistemático por los psicólogos y otros buscadores es entender el liderazgo era intentar identificar las características de los líderes
- ▶ Rasgos:
 - ▶ Altura
 - ▶ Brillantez
 - ▶ Más extrovertido
 - ▶ Más inteligente
 - ▶ Lleno de confianza en sí mismo

Características de los Líderes

- ▶ Visualización de escenarios futuros y estrategias
- ▶ Orientación a resultados
- ▶ Innovación / Iniciativa
- ▶ Seguridad en sí mismo / Identidad personal
- ▶ Capacidad de asumir responsabilidades y hacerse cargo de las consecuencias
- ▶ Conservación del espíritu / incremento de respuesta ante condiciones adversas
- ▶ Capacidad de influir en la conducta de otros
- ▶ Dominio de técnicas de interacción social

Características de un Líder según Raymond Cattell

- ▶ Estabilidad emocional
- ▶ Dominante
- ▶ Entusiasta
- ▶ Diligente
- ▶ Audaz dentro de la sociedad
- ▶ Duro (en el plano sentimental)
- ▶ Gran confianza en sí mismo
- ▶ Gran reputación social
- ▶ Gran energía
- ▶ Intuitivo
- ▶ Maduro
- ▶ Orientado al trabajo en equipo
- ▶ Capacidad de empatía
- ▶ Con carisma

Características de los Líderes: Teoría de Rasgos

- ▶ Empuje
- ▶ Deseo de Dirigir
- ▶ Honestidad e Integridad
- ▶ Confianza en si mismos
- ▶ Inteligencia
- ▶ Conocimiento relativo al trabajo
- ▶ Valentía
- ▶ Visión

Características de los Líderes Eficaces

- ▶ Amplitud de formador y orientador
- ▶ Confianza
- ▶ Congruencia entre palabras y hechos
- ▶ Capacidad para escuchar con comprensión a quien le habla
- ▶ Ser visionario
- ▶ Ser fuente de inspiración
- ▶ Integridad
- ▶ Ímpetu a largo plazo
- ▶ Equilibrio entre las necesidades individuales y las del equipo

Características de los Líderes Eficaces

- ▶ Realismo
- ▶ Amor propio y autoestima
- ▶ Sentido de las prioridades
- ▶ Mentalidad de servicio
- ▶ Sinceridad
- ▶ Habilidad técnica
- ▶ Inspirador de confianza
- ▶ Disposición para poder compartir la responsabilidad
- ▶ Disposición para poder compartir el crédito

Rasgos de los Líderes

▶ Más importantes

- ▶ Motivación Personal
- ▶ Deseo de ser Líder
- ▶ Confianza en sí mismo

▶ Aconsejables

- ▶ Conocimiento del negocio
- ▶ Creatividad y originalidad
- ▶ Calidez y Carisma
- ▶ Capacidad de Adaptación
- ▶ Capacidad Analítica

¡ESTOS RASGOS NO GARANTIZAN EL ÉXITO COMO LÍDER!

Rasgos y Habilidades que Diferencian a los Líderes de los que NO lo son

▶ Rasgos

- ▶ Adaptable a todas las situaciones
- ▶ Siempre alerta al entorno social
- ▶ Ambicioso, orientado al éxito
- ▶ Valioso
- ▶ Cooperativo
- ▶ Decidido
- ▶ Dominante (Motivador)
- ▶ Enérgico (nivel alto de actividad)
- ▶ Persistente
- ▶ Seguro de sí mismo
- ▶ Capaz de soportar el stress
- ▶ Dispuesto a asumir la responsabilidad

▶ Habilidades

- ▶ Listo (inteligente)
- ▶ Hábil como concepto
- ▶ Creativo
- ▶ Diplomático y discreto
- ▶ Fluido en su habla y discurso
- ▶ Experto en su trabajo
- ▶ Organizado (capacidad administrativa)
- ▶ Persuasivo
- ▶ Socialmente adaptado y hábil dentro de ella

Comportamiento del Líder

- ▶ “El Liderazgo exitoso depende más del comportamiento, habilidades y acciones y menos de los rasgos personales.”
- ▶ Los primeros se pueden aprender, los segundos son fijos a corto plazo

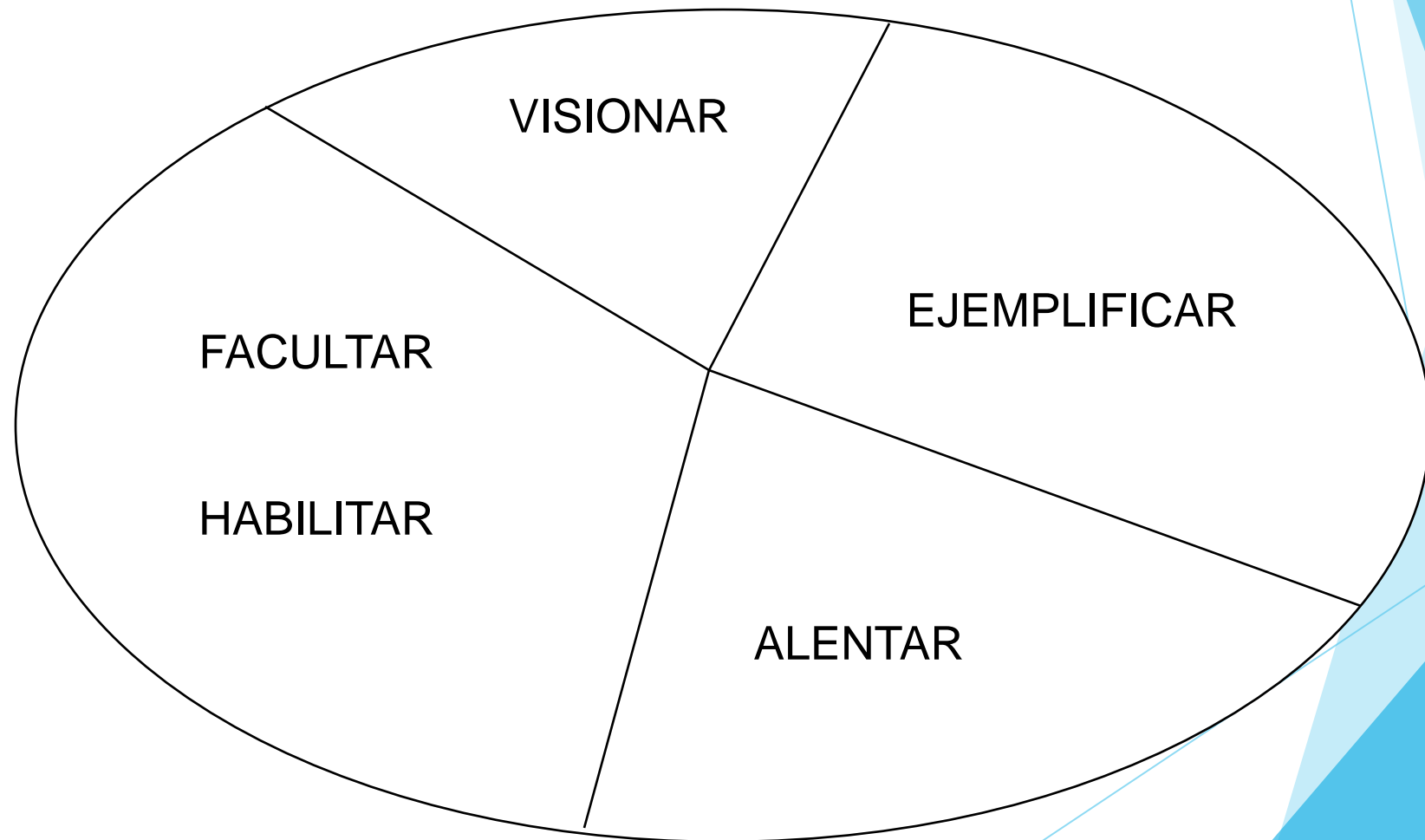
Comportamiento del Líder

- ▶ **Habilidad técnica:** como administradores dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados
- ▶ **Habilidad para relacionarse:** capacidad para trabajar con otras personas y tener éxito en el trabajo en equipo
- ▶ **Habilidad conceptual:** Modelos, marcos de preferencia, relaciones amplias, planes a largo plazo
- ▶ **La tarea clave de un Líder es reconocer las diferentes situaciones y adaptarse a ellas de manera consciente**

Algunas Funciones del Líder.

- ▶ **Funciones Interpersonales**
 - ▶ De Representación
 - ▶ De Líder
 - ▶ De Enlace
- ▶ **Funciones Informativas**
 - ▶ De Vigilancia
 - ▶ De Difusión
 - ▶ De Portavoz
- ▶ **Funciones Operativas**
 - ▶ Emprendedor
 - ▶ Solución de problemas
 - ▶ De Asignación de recursos
 - ▶ De Negociador

Dirección de los Líderes



¡¡UNA ORGANIZACIÓN ES EL REFLEJO DE SUS
LÍDERES!!



“Aquel que tiene un gran poder debe usarlo sabiamente”

Séneca

Poder: es la capacidad de producir efectos en otros o el potencial de influir en los otros

El Poder no necesita ser ejercitado para conseguir sus efectos

Formas no verbales en las que se expresa el poder en los humanos

- ▶ Mirar fijamente
- ▶ Señalar
- ▶ Tocar
- ▶ Interrumpir

Los Líderes normalmente deben ejercer más poder durante una crisis que durante los períodos de calma

Durante la crisis los seguidores están deseosos de aceptar directrices, control y estructuras desde los líderes, cualquiera que sea el poder involucrado

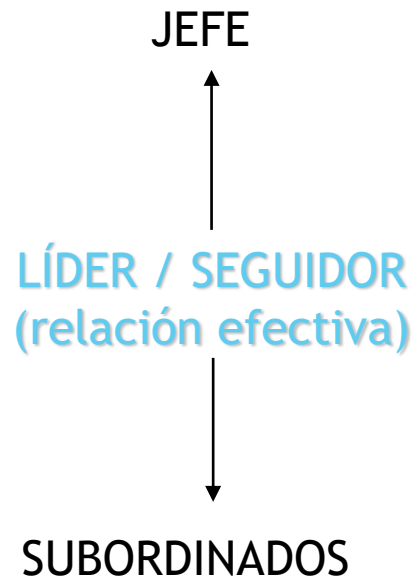
Poder

- ▶ Poder Social
- ▶ Poder Experto:
 - ▶ El poder del conocimiento
 - ▶ Relativa experiencia en ciertas áreas
 - ▶ Es posible que los subordinados sean más especialistas que los líderes en ciertos temas
- ▶ Poder de referencia:
 - ▶ Construir fuertes lazos interpersonales con los subordinados
 - ▶ Se refiere a la potencial influencia que uno tiene debido a la fuerza de la relación entre el líder y su equipo
 - ▶ El poder de referencia normalmente necesita tiempo para desarrollarse

Poder

- ▶ Poder Legítimo:
 - ▶ El poder legítimo depende del rol organizacional de la persona
 - ▶ Poder y autoridad
 - ▶ Rol y posición
 - ▶ El poder legítimo y liderazgo no son la misma cosa
 - ▶ En las descripciones de los puestos de trabajo, normas burocráticas o políticas de unión

Seguidores

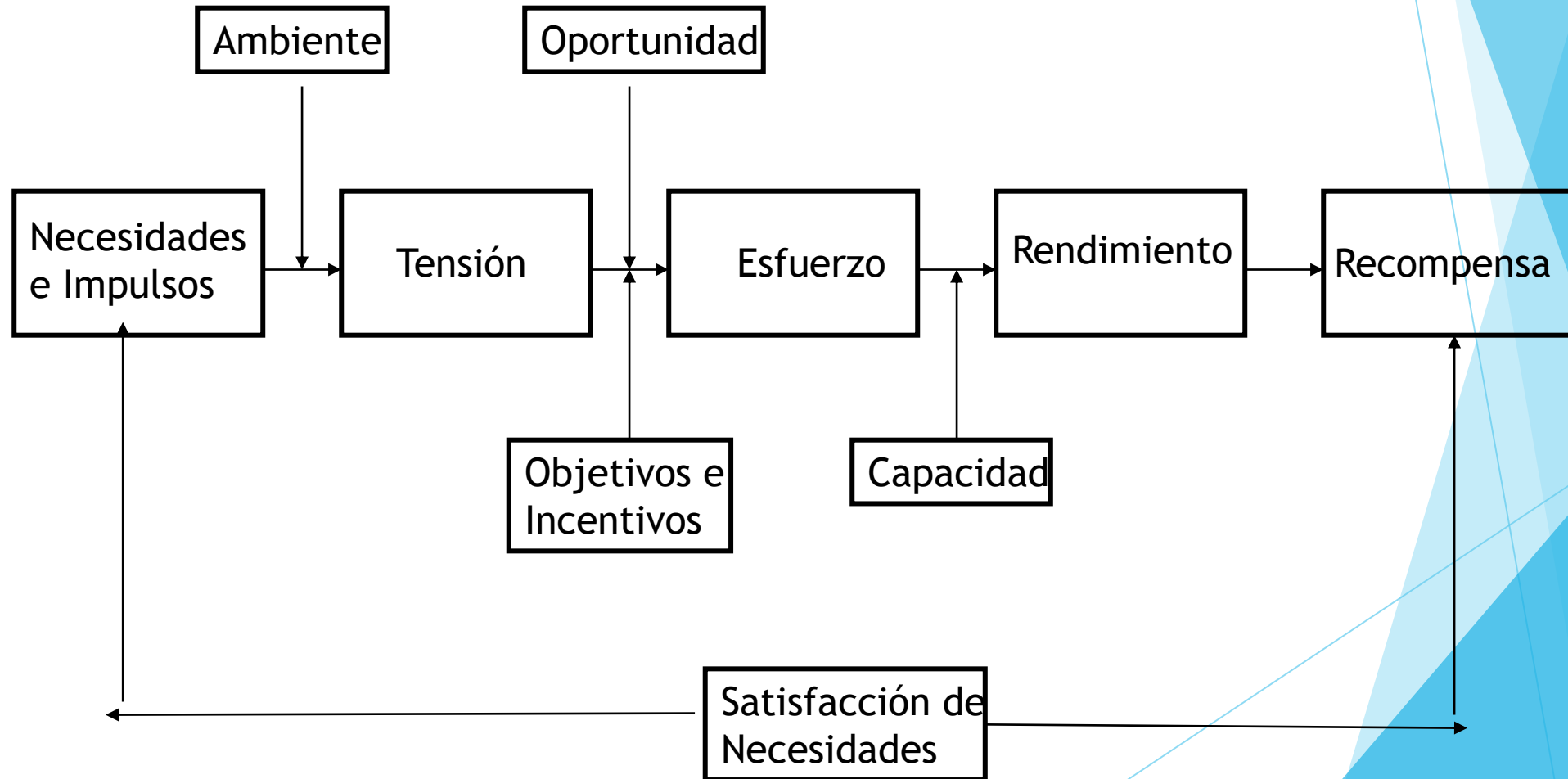


Tener éxito en el trabajo propio ayudando a que su superior lo tenga en el suyo

► Comportamiento:

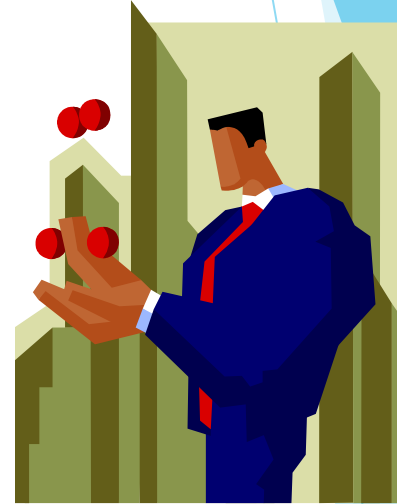
- No competir con el líder
- Ser **leales** y apoyar, jugadores de equipo
- No ser “yes-man”
- Confrontar constructivamente al líder
- Anticipar problemas y prevenirlos

Modelo de Motivación (Teorías del contenido de la motivación)



Modelo de Motivación

- ▶ Se da en una cultura organizacional
- ▶ Refleja un modelo de comportamiento organizacional
- ▶ Precisa habilidades de comunicación
- ▶ Se deben reforzar actos positivos
- ▶ Se deben tener objetivos claros
- ▶ **Rendimiento = Capacidad * Motivación**
- ▶ Gerente debe identificar impulsos y necesidades para poder canalizar el comportamiento



Impulsos Motivacionales

- ▶ Son resultado del ambiente cultural
- ▶ Impulsos motivacionales
 - ▶ **Logro: alcanzar objetivos**
 - ▶ Crédito personal por el esfuerzo
 - ▶ Riesgo moderado de fracaso
 - ▶ Retroalimentación del rendimiento
 - ▶ Administradores con impulso interno de logro
 - ▶ Se dificulta la delegación en ellos
 - ▶ Se dificulta que acepten empleados “promedio”
 - ▶ Asistentes técnicamente capaces
 - ▶ Con escasa consideración de sentimientos personales

Impulsos Motivacionales

- ▶ **Afiliación: impulso de relacionarse socialmente**
 - ▶ Buscan evaluación detallada de su comportamiento
 - ▶ Felicitarlos por actitudes favorables y cooperación
 - ▶ Administradores con impulso interno de relacionarse
 - ▶ Se rodean de amigos
 - ▶ Suelen tener problemas en puestos gerenciales
 - ▶ Producen ambiente de trabajo cooperativos

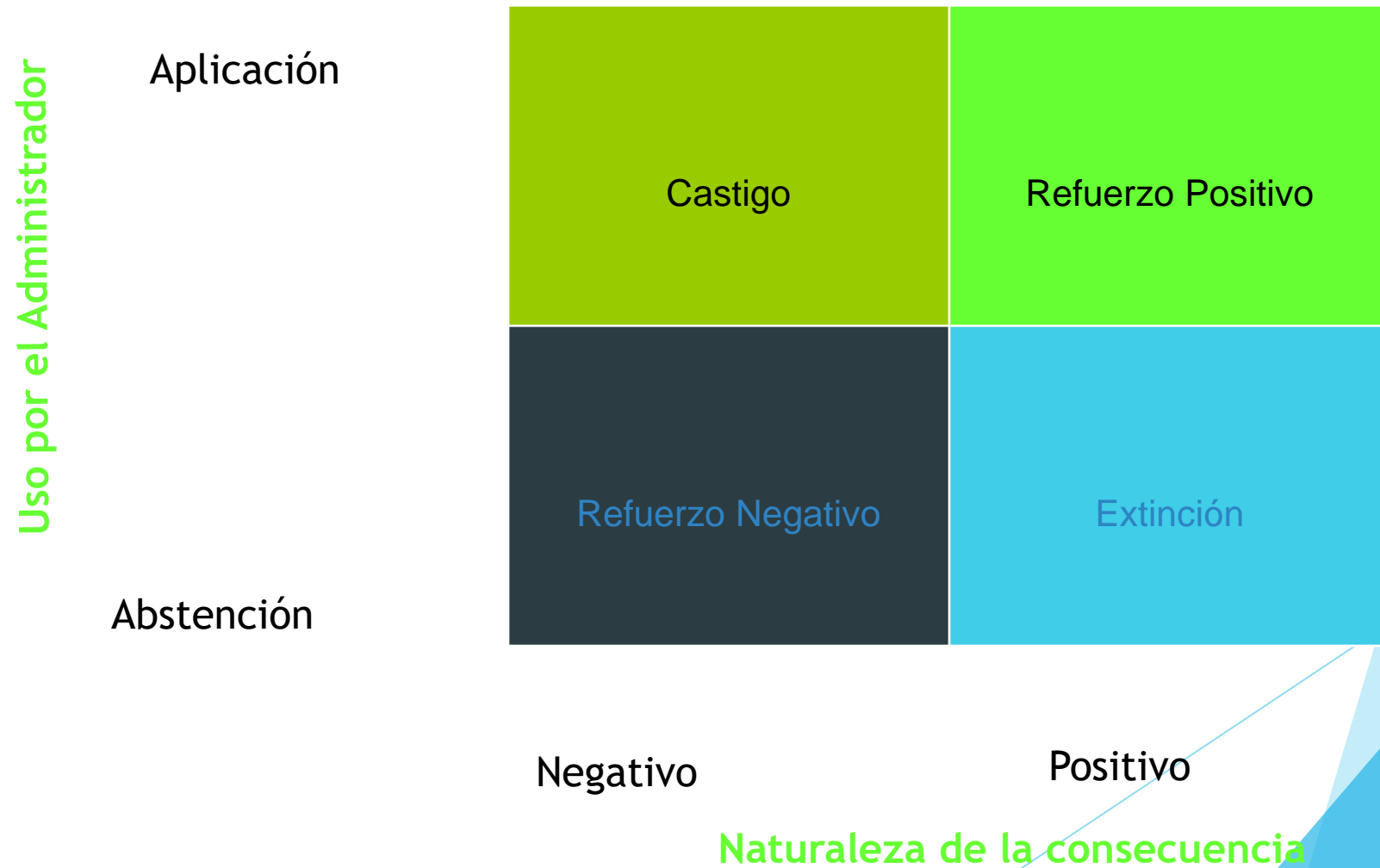
Impulsos Motivacionales

- ▶ **Poder: impulso a tratar de cambiar personas y situaciones**
 - ▶ Desean influir en la organización
 - ▶ Toman riesgos
 - ▶ Obteniendo el poder pueden ser constructivos o destructivos
 - ▶ Administradores con impulso de poder
 - ▶ Excelentes si su impulso es de poder institucional (necesidad de influir para el bien de la empresa)
 - ▶ No suelen tener éxito si su impulso es de poder personal

Modificación del Comportamiento (Teorías del Proceso de la Motivación)

- ▶ Ley de Efecto
 - ▶ El comportamiento depende de sus consecuencias
 - ▶ Comportamiento relacionado con consecuencias favorables se repite
 - ▶ El de consecuencias desfavorables se evita
- ▶ Consecuencias Alternas
 - ▶ Refuerzo positivo estimula el cambio
 - ▶ Conformación: aplicación sistemática y progresiva de refuerzos positivos
 - ▶ Castigo: consecuencia desfavorable que desalienta cierto comportamiento
 - ▶ Extinción: Abstenerse de toda consecuencia positiva que se otorgaba por un comportamiento deseable

Modificación del Comportamiento (consecuencias alternas)



Modificación del Comportamiento

Programas de Refuerzo

- ▶ **Refuerzo Continuo:** Cada comportamiento se refuerza
- ▶ **Refuerzo Parcial:** Se estimulan sólo algunos comportamientos
 - ▶ Intervalo Fijo
 - ▶ Intervalo variable
 - ▶ Proporción Fija
 - ▶ Proporción Variable

Modificación del Comportamiento

- ▶ Identificar el comportamiento exacto que se pretende modificar
- ▶ Cerciorarse de que el comportamiento esperado esta dentro de la capacidad del empleado
- ▶ Determinar no solo las recompensas que los empleados valoran, sino también la dimensión de ellas que afectaría su comportamiento
- ▶ Aclarar la relación entre el comportamiento deseado y las recompensas
- ▶ Usar el refuerzo positivo siempre que sea posible

Modificación del Comportamiento

- ▶ Castigar sólo en circunstancias inusuales y en relación con comportamiento específicos
- ▶ Hacer caso omiso de comportamientos indeseables de importancia secundaria, para que se extingan.
- ▶ Emplear procedimientos de conformación para lograr comportamientos complejos apropiados
- ▶ Minimizar el tiempo dentro la respuesta correcta y el refuerzo
- ▶ Proporcionar el refuerzo de manera frecuente y con base en un programa

Aumento de la Eficacia Personal de los Empleados

1. No creer implícitamente que los empleados son incompetentes
2. No hablarles de manera condescendiente acerca de su trabajo
3. No buscar pequeños errores en sus resultados
4. No criticar su trabajo frente a sus colegas
5. No minimizar la importancia de su trabajo o tarea
6. Alabarles por sus esfuerzos apropiados
7. Pedir sus aportaciones
8. Escuchar atentamente sus ideas de mejora
9. Compartir con ellos la retroalimentación positiva de sus colegas
10. Brindarles reconocimiento formal por sus logros

¿Qué Debo Delegar?

- ▶ Labores candidatas a delegar
 - ▶ Rutinarias
 - ▶ Necesarias
 - ▶ Triviales
 - ▶ Especializadas
 - ▶ Quehaceres
 - ▶ Proyectos pequeños
 - ▶ Labores favoritas

¿Qué No Debo Delegar?

- ▶ Rituales
- ▶ Aspectos de Política
- ▶ Asuntos Personales Específicos
- ▶ Crisis
- ▶ Asuntos Confidenciales
- ▶ Estrategias de la Empresa

Elementos de una Delegación Efectiva

- ▶ Los Resultados
- ▶ El Tiempo
- ▶ Los Recursos
- ▶ Delegar áreas Completas
- ▶ Las Razones
- ▶ El Asesoramiento
- ▶ La Responsabilidad

Elementos de una Delegación Efectiva

- ▶ El Diálogo
- ▶ La Aceptación
- ▶ El Reconocimiento
- ▶ El Entusiasmo
- ▶ Las Prioridades
- ▶ El Seguimiento
- ▶ El Apoyo

Elementos de una Delegación Efectiva

¡ELOGIE!

¡SI ALGO SALE MAL, LA CULPA ANTE LA ORGANIZACIÓN ES DEL JEFE!

El SÍ y el NO del Arte de Delegar

SÍ	NO
Estimule la corriente de información hacia sus subordinados	Retenga toda la información
Insista en los resultados	Insista en el método
Delegue a través del dialogo	Haga un largo monólogo
Fije fechas de entrega <i>específicas</i>	Deje incierta la fecha de entrega
Asegúrese de que la persona dispone de <i>todos</i> los recursos necesarios	Retenga los recursos requeridos

El SÍ y el NO del Arte de Delegar

SÍ	NO
Delegue tareas completas a una sola persona	Delegue la mitad de una tarea
Asesore sin intervenir	Descuide señalar los posibles escollos
Establezca un método de control adecuado	Imponga el control como una idea tardía
Apoye a los subordinados en argumentos legítimos	Deje que sus empleados libren sus propias batallas
Reconozca la labor del empleado	Acapare la gloria o busque chivos expiatorios

Obstáculos-Excusas

- ▶ Yo puedo hacerlo mejor
- ▶ Tengo miedo de que fracase mi subordinado
- ▶ Disfruto haciendo esto
- ▶ Tiene que hacerse de inmediato
- ▶ No quiero que piensen que soy tirano
- ▶ A mi me pertenece el reconocimiento
- ▶ No quiero abandonar esto
- ▶ No quiero parecer ocioso
- ▶ Mi jefe quiere que me encargue personalmente
- ▶ Prefiero no tener complicaciones
- ▶ No puedo pedir algo que yo no quiero hacer

Comunicación

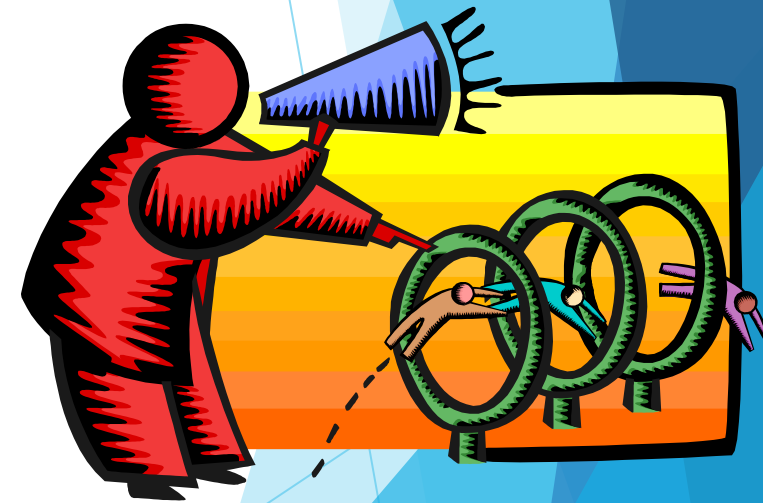
- ▶ Nunca suponga que “alguien” sabe algo
- ▶ Cuanto más grande sea el grupo, mayor atención debe de darse a la comunicación
- ▶ Cuando se deja en la ignorancia, la gente tiende a crear rumores
- ▶ La comunicación debe ser la obsesión apasionada del Líder eficaz

Comunicación

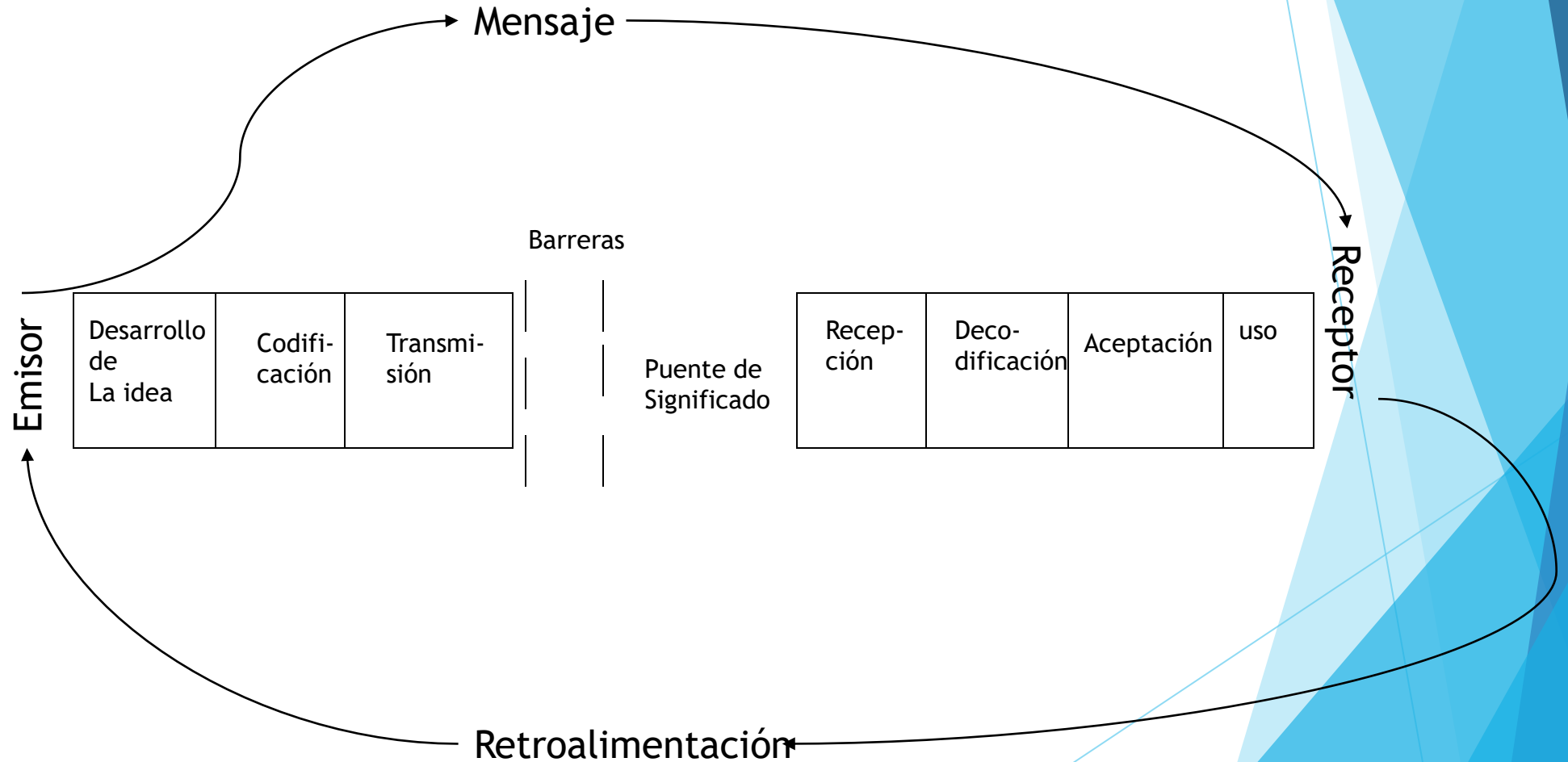
- ▶ **Definición:** es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra
- ▶ **Objetivo:** que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor
- ▶ La comunicación se da hasta que el mensaje es **recibido, “leído” y comprendido**
- ▶ La comunicación **es lo que entiende el receptor**, no lo que diga el emisor

Dificultades para escuchar con atención

- ▶ Falta de tiempo
- ▶ Demasiada gente
- ▶ Presión
- ▶ Distancia
- ▶ Demasiado conocimiento
- ▶ Orgullo
- ▶ Sobrecarga en la comunicación



Elementos de la Comunicación



Problemas Potenciales

- ▶ Polarización
- ▶ Razonamiento defensivo
- ▶ Guardar las apariencias
- ▶ Barreras
 - ▶ Personales
 - ▶ Emociones
 - ▶ Saber escuchar
 - ▶ Distancia psicológica

Problemas Potenciales

- ▶ Barrera Físicas
 - ▶ Ruido
 - ▶ Distancia geográfica
- ▶ Barreras Semánticas
 - ▶ Semántica
 - ▶ Símbolos

Símbolos de la Comunicación

- ▶ Palabras
- ▶ Imágenes
- ▶ Sonidos
- ▶ Comunicación No-Verbal

Comunicación Descendente

- ▶ “Es el flujo de información de los niveles superiores a los niveles inferiores”
- ▶ Requisitos:
 - ▶ Actitud de comunicación positiva
 - ▶ Estar informados
 - ▶ Planear la comunicación
 - ▶ Desarrollar la confianza

Comunicación Descendente

- ▶ Factores que alientan la recepción:
 - ▶ Legitimidad reconocida del emisor
 - ▶ Competencia del emisor en el tema.
 - ▶ Confianza en el emisor como líder y persona
 - ▶ Credibilidad percibida del mensaje
 - ▶ Aceptación de las tareas y/o objetivos
 - ▶ Poder del emisor sobre el receptor

Comunicación Descendente

▶ Necesidades de Comunicación:

- ▶ Instrucciones relativas al trabajo
- ▶ Retroalimentación del rendimiento
- ▶ Situación de la Empresa
- ▶ Constante feedback

Comunicación Ascendente

- ▶ Cuando este flujo se pierde, los administradores pierden contacto
- ▶ **Dificultades:**
 - ▶ Demora
 - ▶ Filtración
 - ▶ Corto circuito
 - ▶ Distorsión

Comunicación Ascendente

▶ Prácticas:

- ▶ Establecer el tipo de mensaje que es bienvenido
- ▶ Preguntas (abiertas o cerradas)
- ▶ Escuchar
- ▶ Juntas con empleados
- ▶ Política de puertas abiertas
- ▶ Participación en grupos sociales

Comunicación Informal

Factores que la Alientan

- ▶ Agitación e inseguridad
- ▶ Participación de amigos y colegas
- ▶ Que la información sea reciente
- ▶ Procedimientos que hace que las personas estén en contacto
- ▶ Trabajos que permiten la conversación
- ▶ Trabajos que proporcionan información de interés para otros
- ▶ Personalidad del comunicador

Comunicación Informal

▶ Rumores:

- ▶ Información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen
 - ▶ Es la parte no-verificada o no-cierto del chisme
 - ▶ Para que exista el rumor debe haber interés y ambigüedad

Comunicación Informal

▶ Control de Rumores

- ▶ Eliminar sus causas para prevenirlos
- ▶ Dedicar esfuerzos principalmente a rumores graves
- ▶ Refutar los rumores con hechos
- ▶ Afrontar los rumores con la brevedad posible
- ▶ Poner énfasis en el aporte de hechos cara a cara, confirmándolos por escrito si es necesario

Comunicación Informal

▶ Control de Rumores

- ▶ Comunicar hechos de fuentes fiables
- ▶ Abstenerse de repetir un rumor mientras lo refuta
- ▶ Alentar la ayuda de líderes sindicales e informales si su actitud es cooperativa
- ▶ Escuchar todos los rumores para entender qué podrían significar

¿Cómo saber si hay problemas de Comunicación?

1. Hay caos y confusión en cuanto a la dirección que lleva el grupo
2. Surgen discusiones o desacuerdos en cuanto a las prioridades
3. Los esfuerzos se duplican
4. Se desperdician los recursos debido a algunos trabajos que se cancelan a medio terminar
5. Hay conflictos entre departamentos
6. El ánimo es muy bajo
7. La productividad es muy baja
8. Los recursos están ociosos
9. Hay inseguridad entre los trabajadores en cuanto a su empleo

Prácticas para mantener la Comunicación

- ▶ Mantenga los memorandos breves
- ▶ Incluya un resumen de una página al inicio de informes muy largos
- ▶ Utilice el fax y el correo electrónico para hacer que la comunicación se mantenga fresca y a tiempo
- ▶ Elabore una declaración concisa y por escrito de la visión y objetivos de la empresa que pueda repartirse a todos los empleados

Prácticas para mantener la Comunicación

- ▶ Promueva las reuniones “estando de pie”, para evitar demasiadas y largas discusiones
- ▶ Desarrolle un boletín interno para comunicarse semanalmente con sus empleados
- ▶ Administre deambulando por las oficinas- mantenga el contacto personal con sus trabajadores clave
- ▶ Como líder, debe predicar la visión de su organización a sus empleados tanto como a los de afuera

Como mantenerse en contacto con sus colaboradores

1. Procure que la comunicación interna sea una de las principales prioridades de su trabajo
2. Mantenga informados a sus seguidores en cuanto a lo que espera de ellos
3. Busque la forma de crear y comunicar su visión y sus valores
4. Asegúrese de que estén en su lugar los sistemas de comunicación formal

Como mantenerse en contacto con sus colaboradores

5. Evite las grandes sorpresas. Si una persona no está trabajando bien, dígaselo
6. Administre deambulando
7. Busque la forma de llegar a las comunicaciones subterráneas de su empresa
8. Practique la comunicación HAT: Honesta, Abierta y Transparente. “Nada sucede hasta que la gente habla”

Estilos de liderazgo

Tipos de Liderazgo

▶ Liderazgo Formal:

- ▶ El Líder ha sido ordenado y se le entregó la potestad de ordenar
- ▶ Debe relacionar los objetivos personales con los grupales

▶ Liderazgo Informal:

- ▶ Se da cuando un grupo de individuos decide aceptar que uno de sus miembros los dirija
- ▶ Al ser elegido, debe relacionar y hacer cumplir los objetivos grupales

Estilos de Liderazgo: De acuerdo a cómo es que los administradores dirigen

▶Centrado en las Personas:

- ▶ Democrático- Permisivo- Participativo
- ▶ No está orientado a la Productividad
- ▶ Tiende a satisfacer a las personas y la cohesión del grupo

▶Centrado en el Tarea:

- ▶ Autocrático- Restrictivo- Distante
- ▶ Está orientado a la Productividad
- ▶ No satisface a las personas pero estructura la tarea e impacta + en la cohesión del grupo

Estilos de Liderazgo

- ▶ Tannenbaum y Schmidt (1957) determinaron la existencia de 2 estilos de liderazgo:
 - ▶ Autocrático o Directivo
 - ▶ Democrático o de apoyo
- ▶ Hersey y Blanchard (1982) sostienen que estos estilos no se excluyen entre sí, y aun cuando en general las personas tienden a tener un estilo predominante, los líderes exitosos son aquellos capaces de **adecuar su estilo de liderazgo**

Estilos de Liderazgo (Lippit y White).

▶ Autocrático:

- ▶ El Líder es responsable por definir los límites - objetivos que deben alcanzar sus subalternos, la persona y como se va a desarrollar
- ▶ Los procedimientos y técnicas se establecen a medida que se desarrolla el trabajo

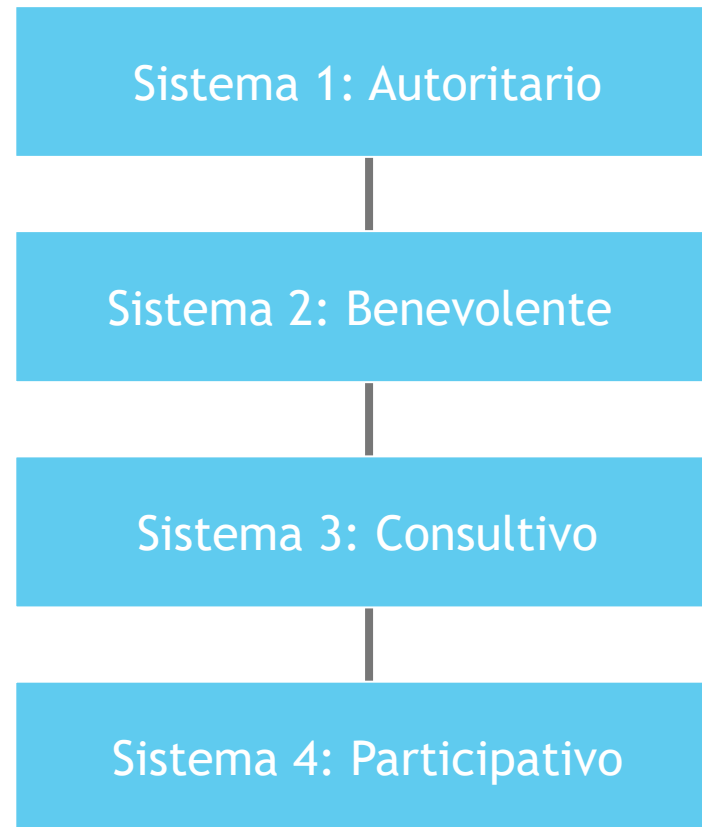
▶ Liberal:

- ▶ Concede completa libertad de actuación a los subordinados
- ▶ Son los subalternos los responsables de tomar las decisiones

▶ Democrático:

- ▶ Concede participación en la toma de decisiones
- ▶ Informa al grupo sobre los objetivos que se quieren cumplir
- ▶ Pone a consideración las ideas de grupo

Sistema de Liderazgo según Likert



Estilos de Liderazgo: Autoritario o Autocrático

- ▶ Eficiente
- ▶ Toma todas las decisiones
- ▶ No permite la participación/discusión
- ▶ No ejerce la delegación (empowerment)
- ▶ Dueño de información: Base de Poder
- ▶ Administra premios y castigos
- ▶ Fija los objetivos

Estilos de Liderazgo: Paternalista o Pseudo-autoritario

- ▶ Abre la participación, pero es él quien toma todas las decisiones
- ▶ Fija los objetivos
- ▶ Más tolerante que el líder autoritario
- ▶ Busca convivencia tranquila en el grupo
- ▶ Crea competencia interna

Estilos de Liderazgo: Permisivo o “Laissez Faire”

- ▶ Totalmente pasivo
- ▶ No se compromete en nada
- ▶ No formula objetivos ni toma decisiones
- ▶ Otorga plena libertad
- ▶ Actividades sin control

Estilos de Liderazgo: Democrático o Participativo

- ▶ Estimula la participación plena;
- ▶ Consenso:
 - ▶ Decisiones
 - ▶ Fijación de objetivos
 - ▶ Coordinación de actividades
- ▶ El centro focal pasa del líder al grupo.

Estilos de Liderazgo

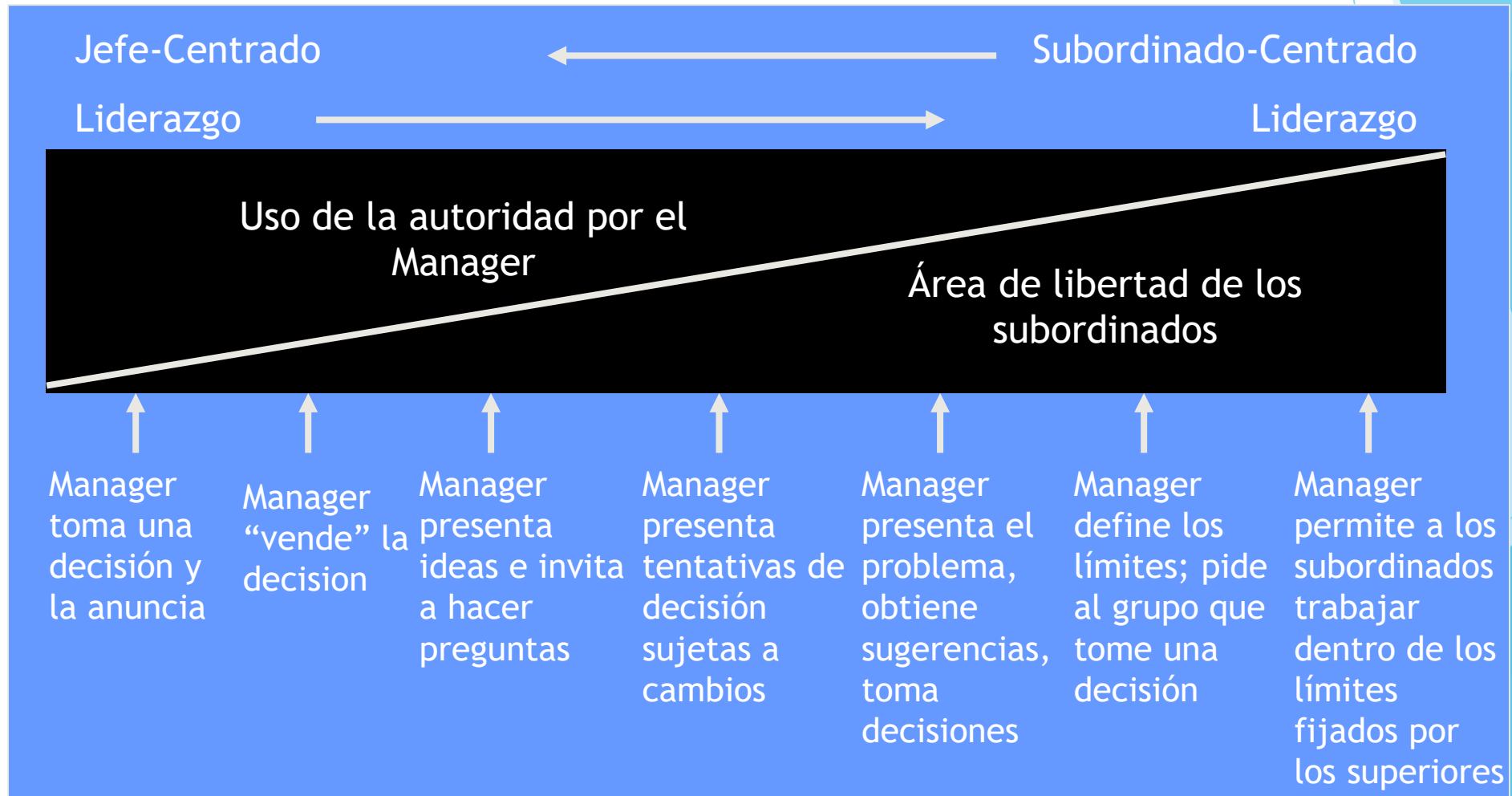
	Autoritario	Paternalista	Permisivo	Democrático
Toma de Decisiones	Líder	Líder	No se toman decisiones	Consenso
Fijación de Objetivos	Líder	Líder	No se formulan	Consenso
Participación	No existe	Imita	Plena libertad "Anarquía"	Base de la eficacia
Grupo	No crece, angustia o agresividad	Alta sobrepotección, competencia, no crece	Desprecio hacia el líder, desorden, desintegración	Crece, compromiso para las actividades

En resumen, la teoría clásica ha asignado al Líder las siguientes funciones:

- ▶ **El líder como ejecutivo:** Coordina las tareas del grupo. Supervisa las actividades
- ▶ **El líder como organizador:** Planifica, programa, orienta
- ▶ **El líder como estratega:** Ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos
- ▶ **El líder como experto:** Ayuda, aconseja, complementa
- ▶ **El líder como fuente de recompensas y castigo:** Premia, censura, reprime
- ▶ **El líder como árbitro y mediador:** Ayuda, coopera, motiva, regula
- ▶ **El líder como "portero del grupo":** Representa, identifica, avala
- ▶ **El líder como sustituto de la responsabilidad individual**
- ▶ **El líder como víctima propiciatoria (1)**

(1) En este último caso se enmarcan las tesis tradicionales del "Rey Sacrificado" o el "Dios Sacrificado" que describe Frazer en "La Rama Dorada". Esto es importante, porque este arquetipo define al líder desde símbolos arquetípicos (no lingüísticos) ancestrales.

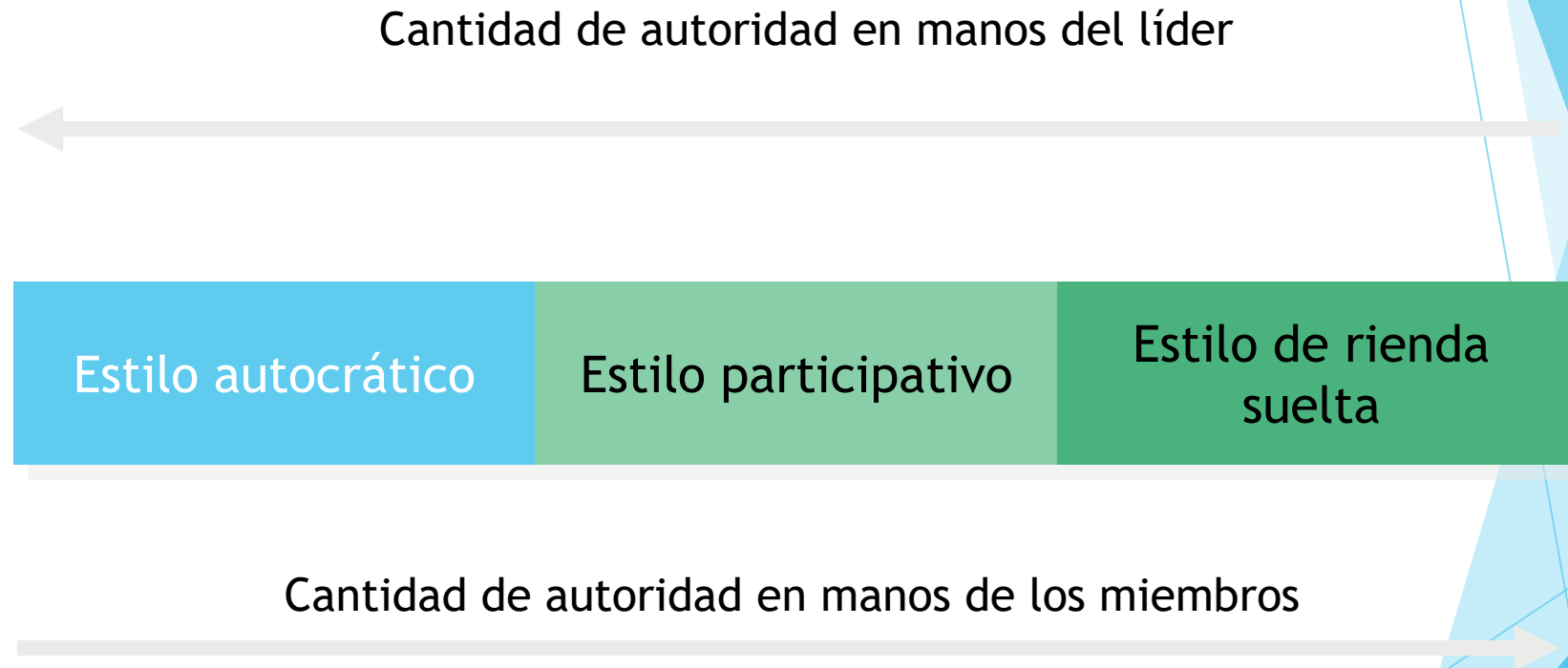
Proceso de Toma de Decisiones según el estilo de Liderazgo



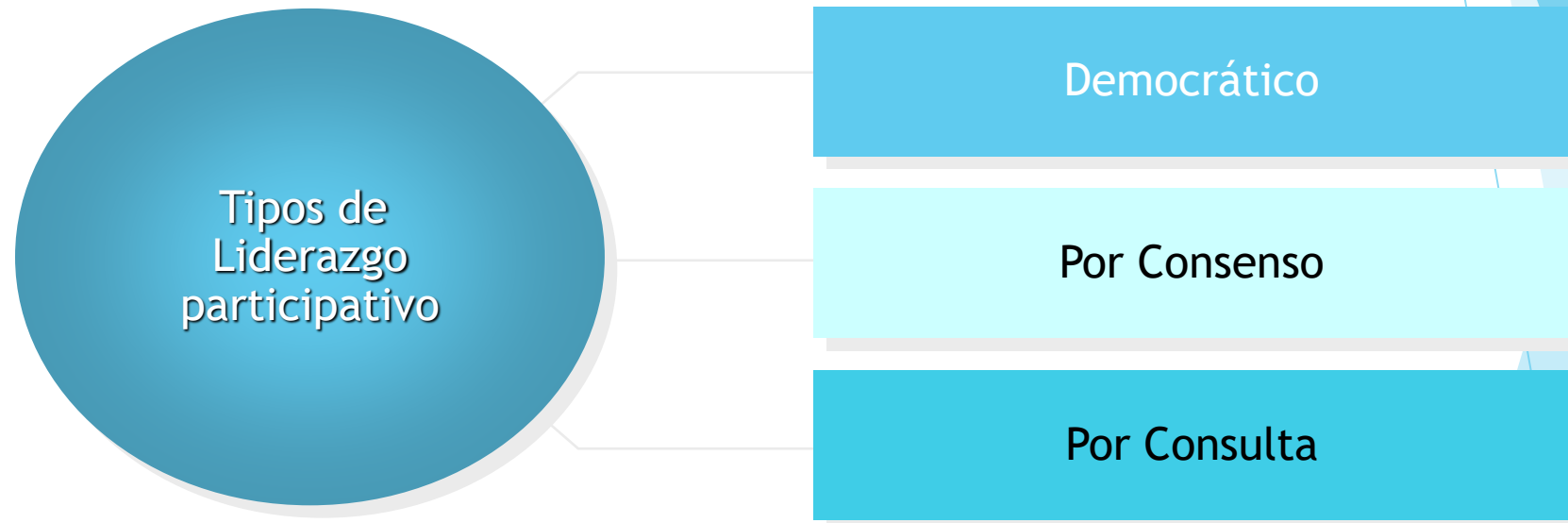
Personalidad y factores situacionales que influyen en el comportamiento del Liderazgo



Estilos de Liderazgo



Liderazgo participativo



Liderazgo Situacional

Esta teoría se basa en:

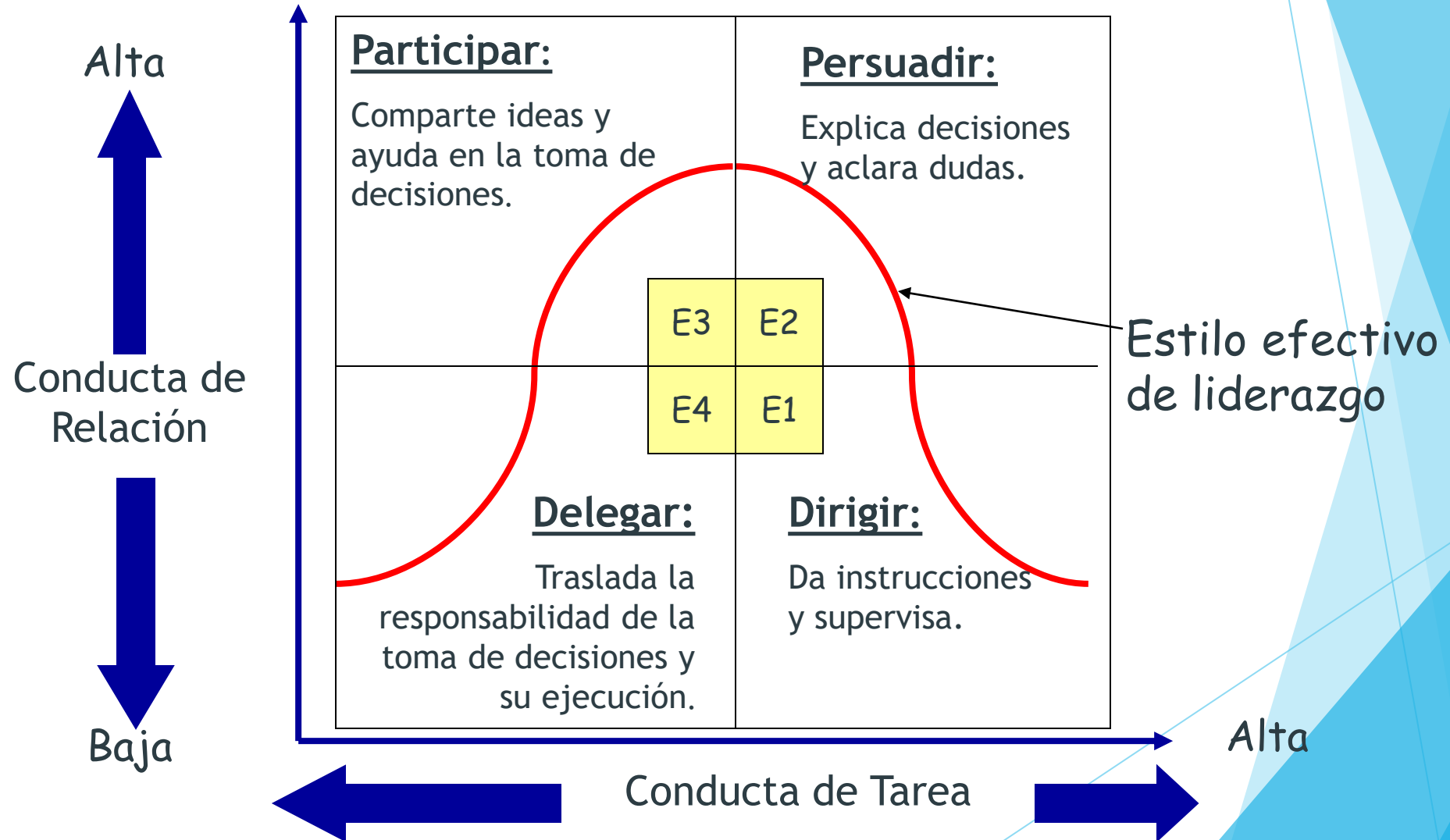
1. La cantidad de dirección: **Conducta de Tarea**
2. La cantidad de apoyo socio emocional: comunicación bilateral y apoyo del líder),
3. La **situación** específica.
4. El **nivel de madurez** de los seguidores o grupo.

Conducta de Relación =

Liderazgo Situacional

“El éxito estará dado en la aplicación de un estilo de liderazgo en la situación apropiada”

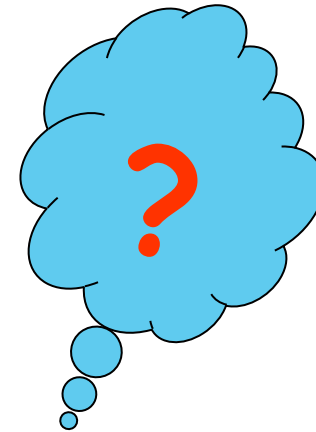
Liderazgo Situacional



Liderazgo Situacional

Los cuatro estilos básicos de liderazgo son

- ▶ Dirigir
- ▶ Persuadir
- ▶ Participar
- ▶ Delegar



¿ Qué factor determina el uso de un estilo específico por parte del líder?

Liderazgo Situacional

EL NIVEL DE DESARROLLO

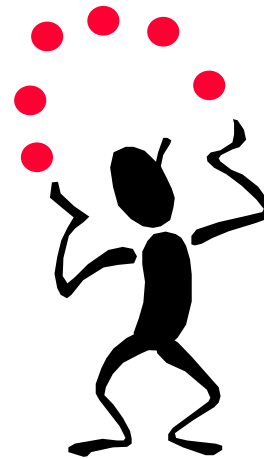
del seguidor ante una situación específica define el estilo que el líder debe utilizar.

Nivel de desarrollo = Competencia + Actitud
para realizar una tarea.

“No hay nada tan injusto como tratar por igual a los que son desiguales”

Liderazgo Situacional

- ▶ El líder cambia su estilo de acuerdo al grado de desarrollo que tiene el subordinado.
- ▶ Supone que el líder debe poseer tres características:
 - ▶ Flexibilidad
 - ▶ Diagnóstico
 - ▶ Consenso

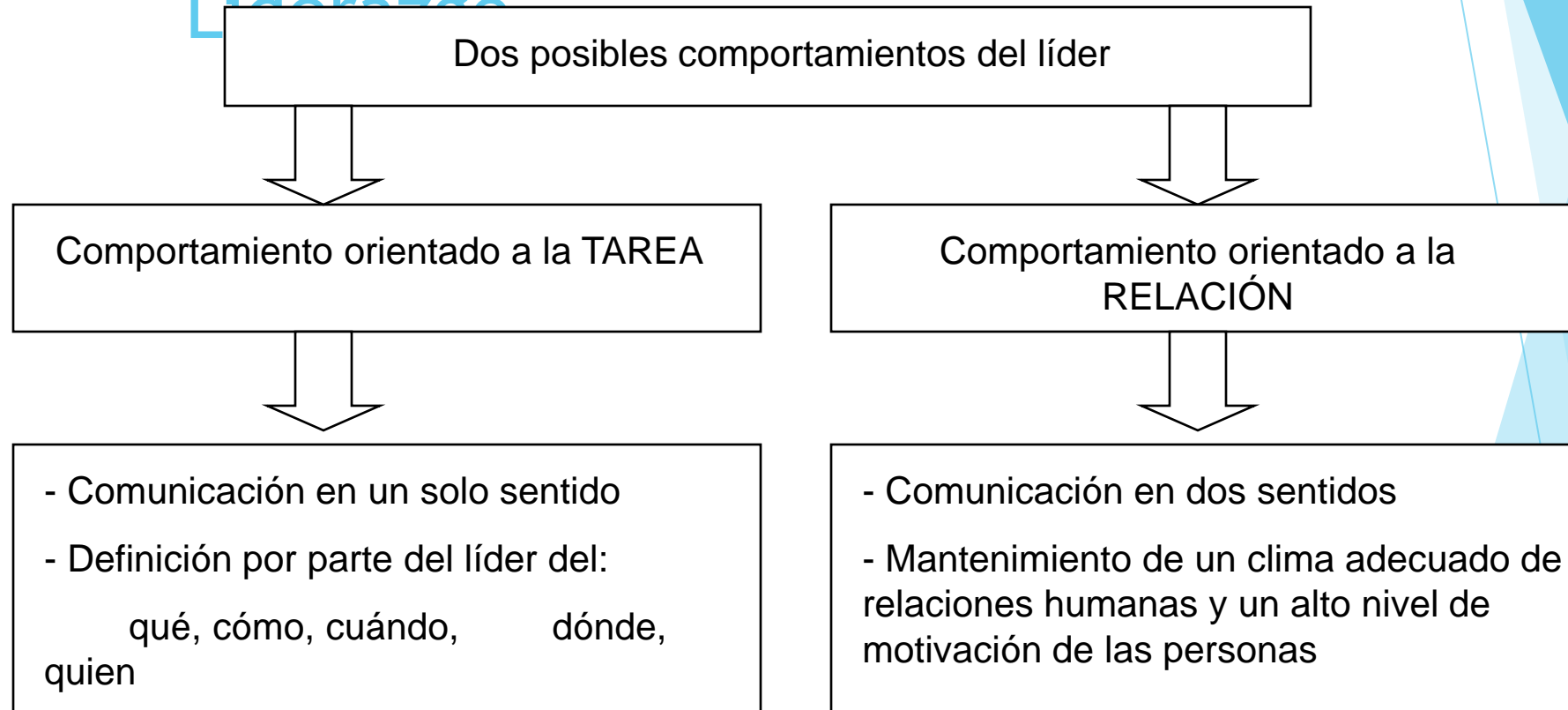


Teoría Camino- Meta

“La Efectividad del líder es función de que tanto sus interacciones con los subordinados ayuden a éstos a identificar qué es lo que hay que hacer, a sentirse motivados para hacerlo y a hacerlo de hecho”

- ▶ El líder tiene éxito cuando:
 - ▶ Clarifica Metas
 - ▶ Aumenta las recompensas para los subordinados que las logran.
 - ▶ Allana el Camino para lograrlas

Conclusiones de los Estudios de Liderazgo



Liderazgo Masculino y Femenino

¿Qué Piensan?

¿Lideran distinto los hombres de las mujeres?



Liderazgo Femenino y Masculino

Las diferencias podrían estar tamizadas por la elección que hacen hombres y mujeres al escoger una carrera, y decidir en base a un conjunto de conductas ideales para una profesión.

Las Mujeres como Líderes

- ▶ Pueden aumentar la capacidad del equipo
- ▶ “Cara a cara” antes que análisis
- ▶ Capaces de manejar muchos asuntos a la vez
- ▶ Tienen experiencia en organizaciones no jerárquicas
- ▶ Alto poder comunicativo (escuchan , perciben, se interesan)
- ▶ Se conocen muy bien

Liderazgo Femenino y Masculino

- ▶ Sin embargo:
 - ▶ **Mujeres:** Adoptan estilos más democráticos, estimulan más la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores
 - ▶ **Hombres:** Es más probable que tengan un estilo de control y dirección

Futuro y conclusiones

El Trabajo del Líder en el Futuro



- ▶ El que dirige debe mirar el futuro con confianza
- ▶ El Líder es el que ve más, más lejos y antes que nosotros.
- ▶ Manténgase un paso adelante de su gente.
- ▶ Los Líderes nos hacen dirigirnos hacia adelante; hacia algún lugar.

Recomendaciones para Prever el Futuro



- ▶ Reserve tiempo para pensar en el futuro
- ▶ Realice una “auditoria de su visión”:
 - ▶ ¿Puntos fuertes?
 - ▶ ¿Puntos débiles?
 - ▶ ¿Prioridades?
 - ▶ ¿Impedimentos para mejorar el futuro?, Etc.

Recomendaciones para Prever el Futuro



- ▶ Desarrolle una nueva declaración de su visión.
- ▶ Determine las metas estratégicas en el corto y mediano plazo.
- ▶ Infórmese.
- ▶ Experimente y espere grandes cosas.

ELIZABETH TRALLERO

2022