

PROYECTOS INFORMATICOS I

Ing. en Informática

U.C.S.

Lic. Jorge Perdiguero

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Liderazgo

- ✓ Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.
- ✓ En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica.
- ✓ Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Liderazgo

- ✓ No se colocan detrás del grupo para empujar e impulsar, **se colocan delante para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales.**
- ✓ Un buen ejemplo es el líder de una orquesta cuya función es producir un sonido coordinado, al ritmo adecuado, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. La ejecución de la orquesta dependerá de la calidad de liderazgo del director.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

Liderazgo en el río Hudson de Nueva York⁵

El *milagro del Hudson* es un ejemplo de cómo una empresa que no era reconocida por un buen servicio, se ganó una excelente reputación al tratar a los 149 pasajeros del vuelo 1549 de una manera justa y ejemplar. El 15 de enero de 2009 y gracias a las habilidades de vuelo del capitán Chesley Sullenberger, el avión de US Airways acuatizó en el río Hudson, en Nueva York. Considerado como un milagro, ningún pasajero murió gracias a las habilidades del piloto y el personal de cabina, quienes guiaron a los pasajeros hasta ponerlos a salvo. El *equipo de asistencia*, que fue enviado rápidamente, proporcionó a los pasajeros sudaderas, dinero de emergencia para que compraran artículos personales, medicinas, artículos de baño y teléfonos celulares prepagados. Los pasajeros tuvieron la opción de elegir entre quedarse en un hotel de Nueva York, hacer reservaciones para un nuevo vuelo, obtener un boleto de tren o alquilar un automóvil. Como los pasajeros perdieron sus licencias de manejo durante la evacuación del avión, U.S. Airways contactó a la empresa de renta de automóviles Hertz para acomodarlos; además recibieron tres cartas con la devolución del importe del boleto y un cheque por 5 000 dólares, y los ajustadores de reclamaciones visitaron a los clientes que sufrieron pérdidas de mayor valor.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Componentes del Liderazgo

- ✓ Los líderes deben vivir y cimentar valores: interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes. Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo.
- ✓ Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:
 1. La capacidad de **utilizar** el poder con eficacia y de manera responsable.
 2. La capacidad de **comprender** que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
 3. La capacidad de **inspirar**.
 4. La capacidad de **actuar** para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



El liderazgo emprendedor de Steve Jobs⁷

Después de combatir graves problemas de salud durante varios años, el 24 de agosto de 2011, Steve Jobs renunció a su puesto como director ejecutivo de Apple, aunque continuó como director del consejo hasta su muerte prematura el 5 de octubre de 2011. Fundó Apple y Pixar, fue ampliamente reconocido como genio creativo y uno de los mejores directores ejecutivos de su generación. Su pasión por la excelencia en el detalle y el diseño llevaron a Apple desde casi estar en bancarrota (después de que lo despidieran del consejo al comienzo de la historia de la firma en 1985) hasta convertirse en una de las empresas con mayor valor en el mundo. Su pasión, sus altos estándares y su habilidad *tecno-chic* para sorprender a los clientes lo ayudaron a dirigir a su compañía a elaborar una serie de productos sin paralelo (iPhone, iPod y iPad). El liderazgo emprendedor e inspirador que Steve Jobs encarnó es la piedra angular para futuros líderes y quedará como ejemplo de creatividad y valor para las generaciones venideras. Después de varios años de que Jobs ya no está en este mundo, Apple continúa llevando al mundo productos innovadores que deleitan a los consumidores.



♥ Steve Jobs revolucionó el mundo de la música con el iPod y al fundar Pixar creó una “fábrica de sueños”.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

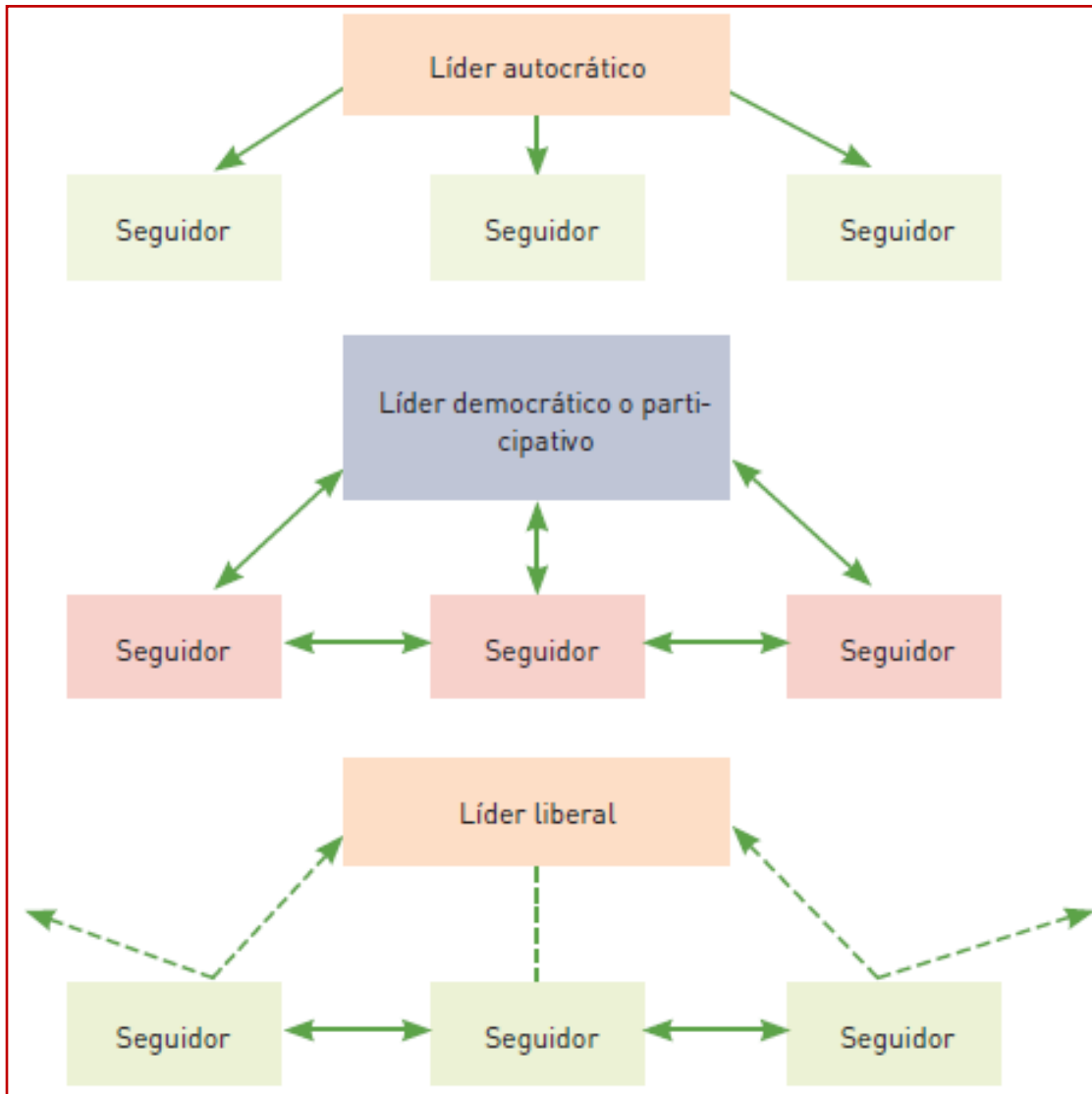
Comportamiento y estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo:

- ✓ El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
- ✓ La cuadrícula gerencial.
- ✓ El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta uno mínimo del poder y la influencia.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Estilos basados en el uso de la autoridad



Líder autocrático Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo Consulta con sus subordinados y fomenta su participación.

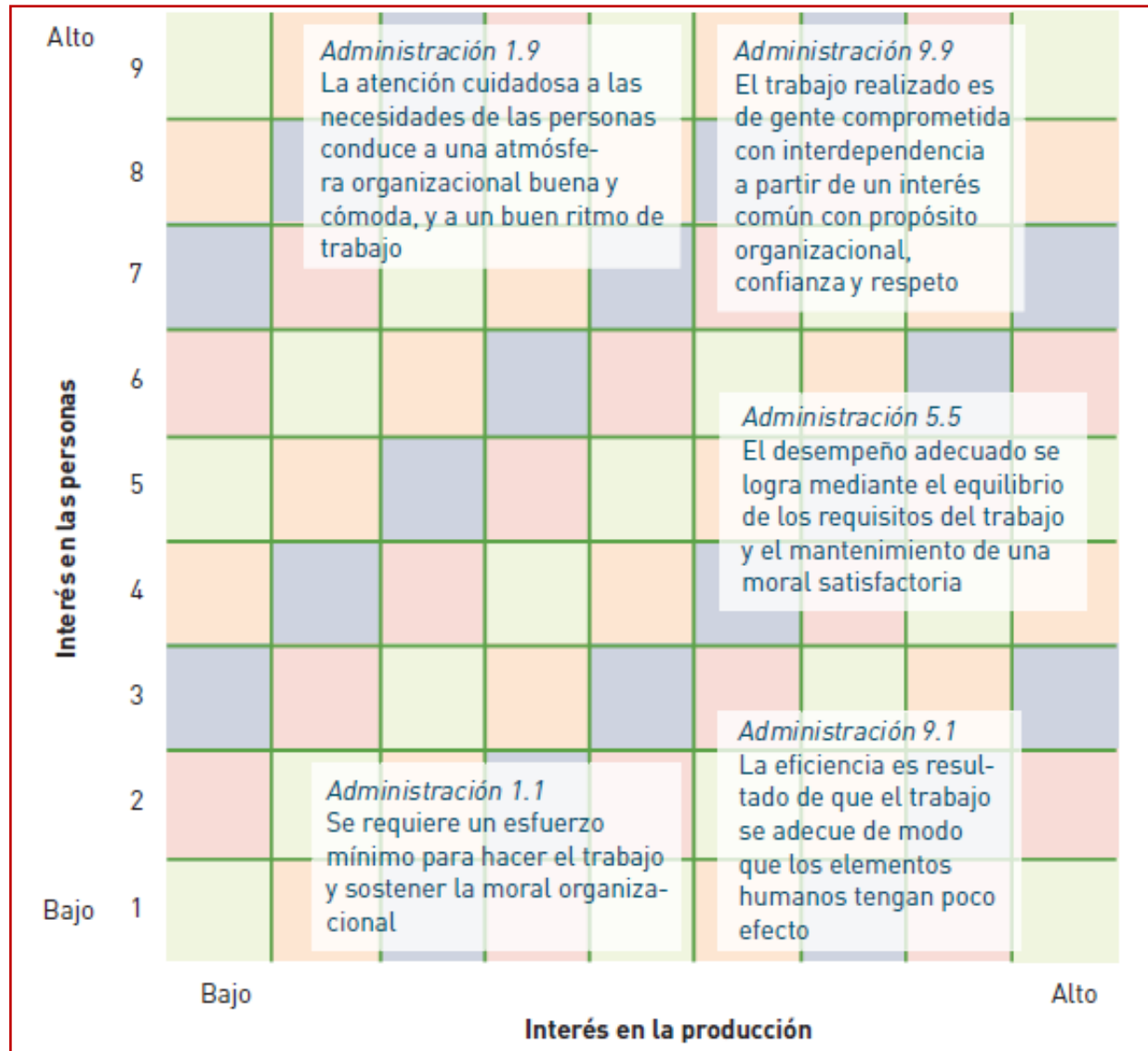
Líder liberal Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.

Autócratas benevolentes

Escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión pero son ellos quienes deciden.

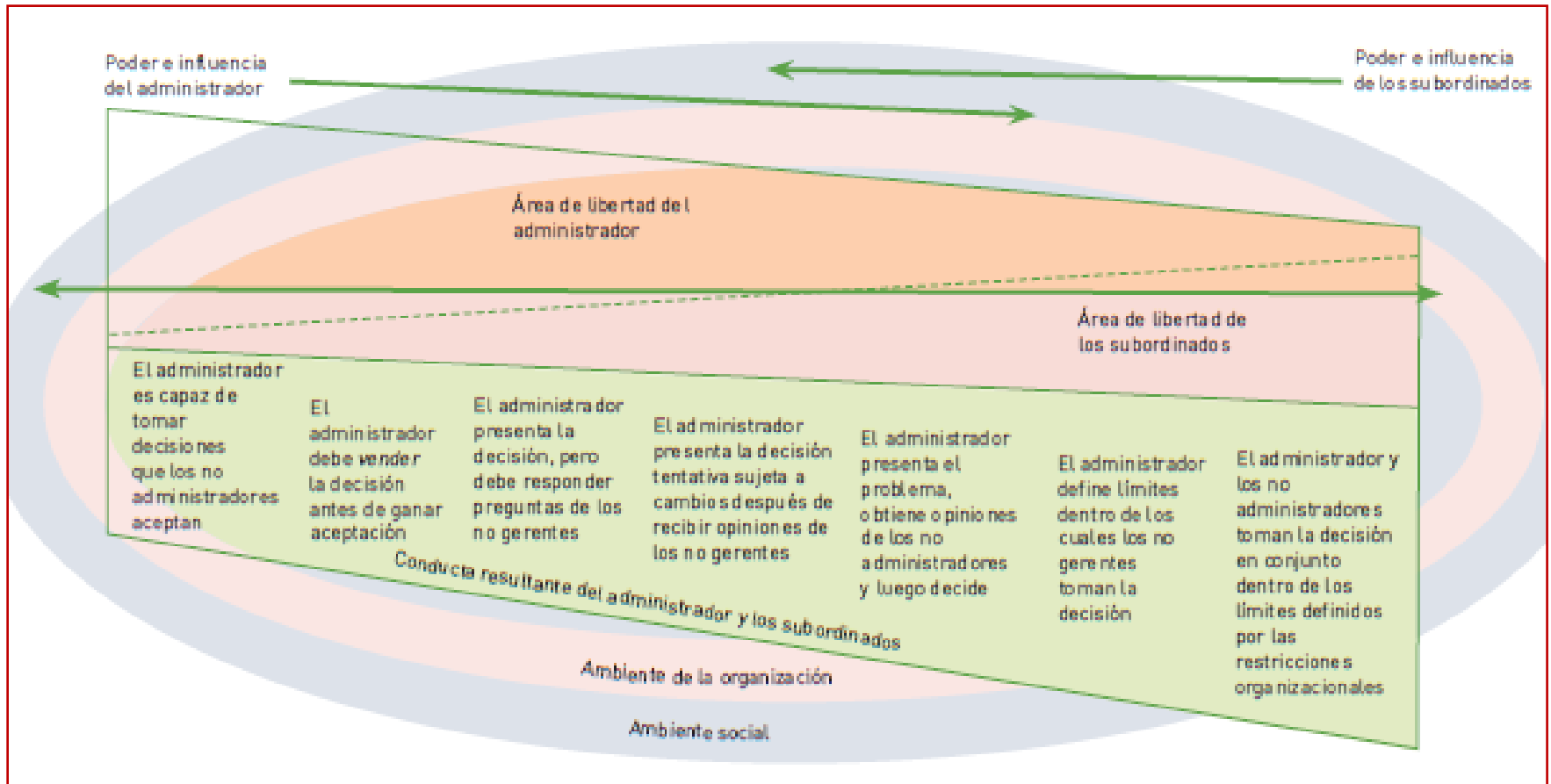
UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Cuadrícula Gerencial - Blake y Mouton



UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Liderazgo como un continuo – Tannenbaum y Schmidt

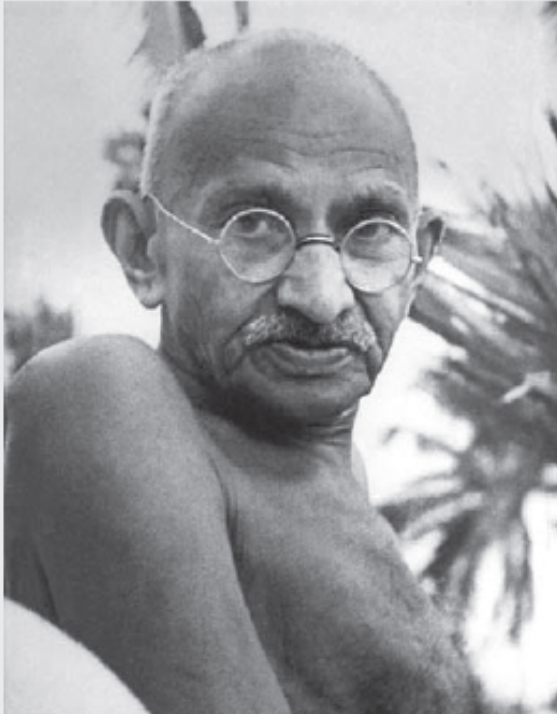


UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



El liderazgo de Gandhi



♦ Gandhi nunca abandonó sus principios, pero pudo adaptar sus estrategias a cada nuevo reto que se le presentaba.

Varios especialistas señalan que Mahatma Gandhi, uno de los líderes más importantes del siglo xx, cumplió tres aspectos importantes del liderazgo:

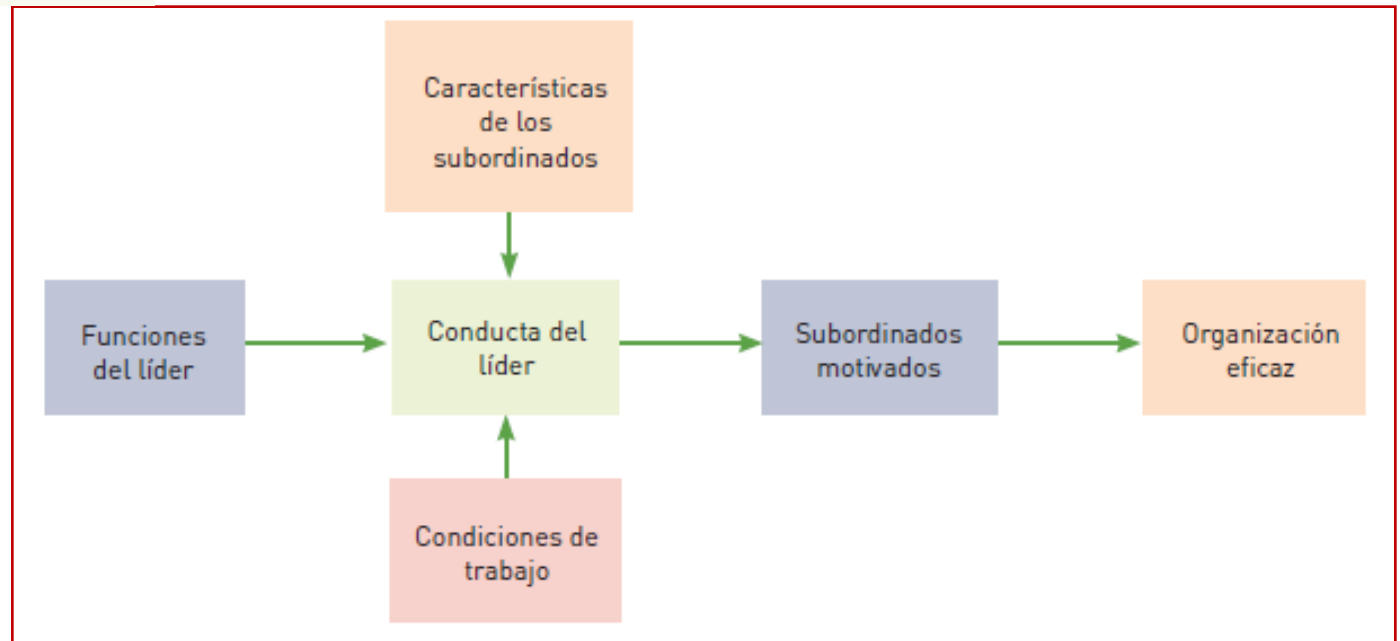
1. Detectó las fortalezas de su enemigo y las transformó en debilidades para aprovechar esas áreas de oportunidad. Sabía que sólo el gobierno británico producía sal y, para demostrar que todos los indios tienen derecho a explotar los recursos naturales, encabezó una marcha de 350 km hasta el mar, de donde extrajo agua salada.
2. Consideró que los retos lo ayudaban al logro de sus metas, siempre mantuvo una actitud de "hacerlo o morir" y estuvo dispuesto a asumir las consecuencias de sus actos. Un ejemplo son los prolongados ayunos que realizaba como protesta.
3. Siempre buscó sus objetivos siguiendo sus propios principios. Creyó que el principio de no violencia era el método ideal para liberar a su país de Gran Bretaña y éste le ayudó a motivar a que otros indios simpatizaran con el movimiento y se integraran a él.

Con información de: Flores, Ana Paula, "El liderazgo según Mahatma Gandhi", *AltoNivel*, 20 de junio de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/10813-el-liderazgo-segun-mahatma-gandhi.html>, consultado el 9 de noviembre de 2011.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

Teoría de la ruta-meta La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos.



UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

La teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

1. El **liderazgo de apoyo** considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
2. El **liderazgo participativo** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
3. El **liderazgo instrumental** proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El **liderazgo orientado al logro** supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

Liderazgo transaccional y transformacional

- ✓ Los líderes **transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.
- ✓ Los líderes **transformacionales** expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el **cambio organizacional**. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente.

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Comunicación

“La comunicación es un medio de facilitar la administración; no es una actividad ni una función independiente, pero si un *ingrediente* esencial de todo lo que un administrador hace”.

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

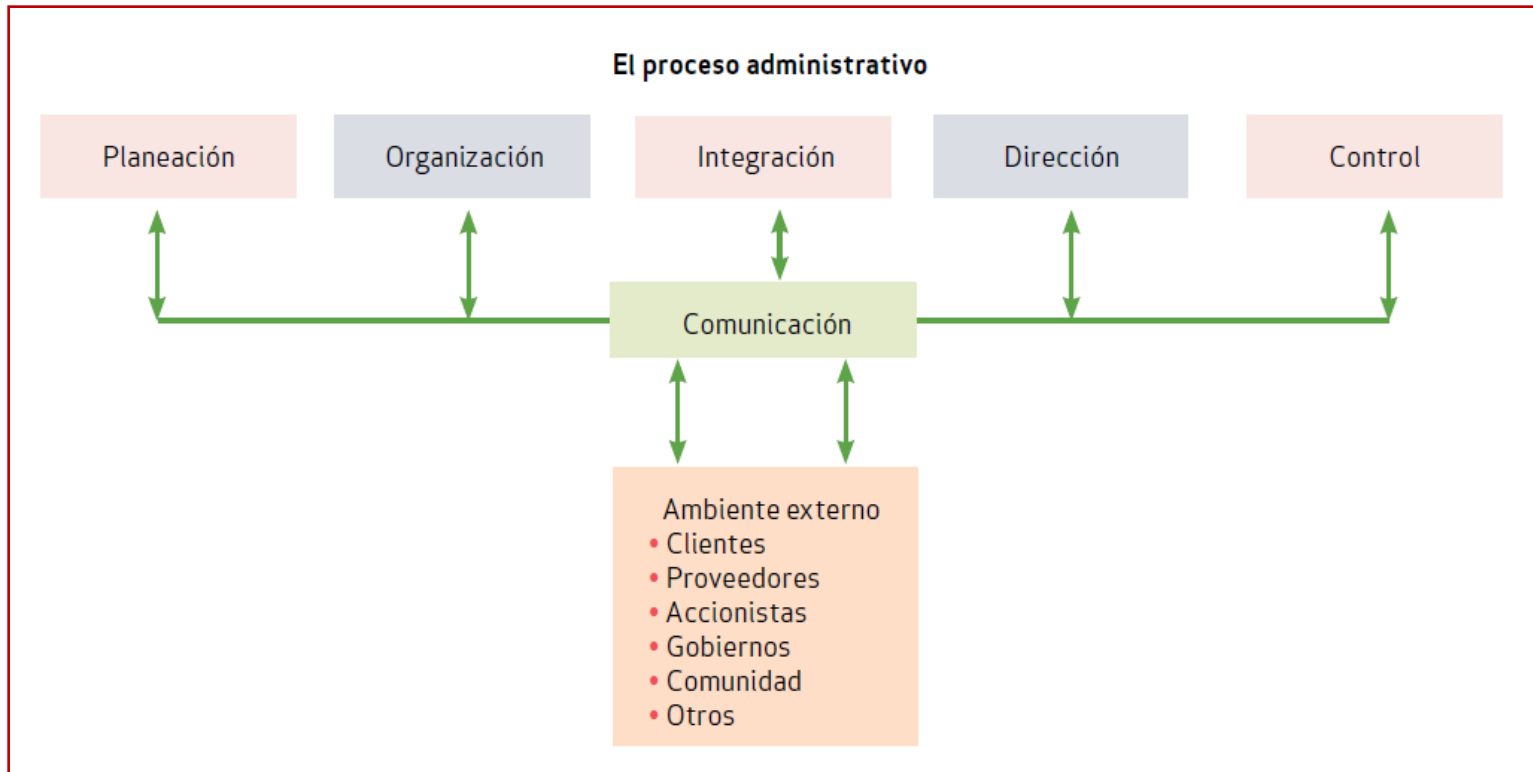
Propósito de la Comunicación

En su sentido más amplio, **el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos**, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

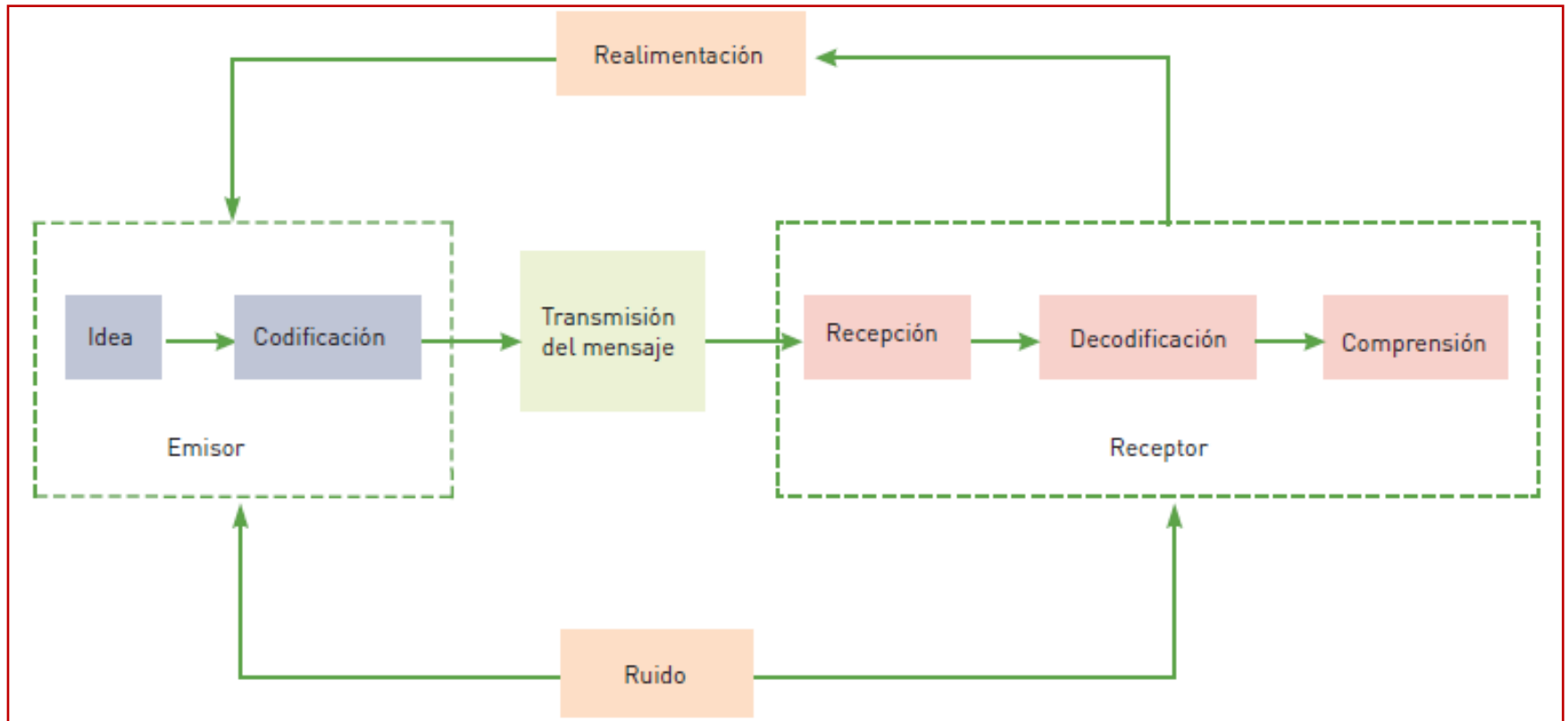
UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Propósito de la Comunicación



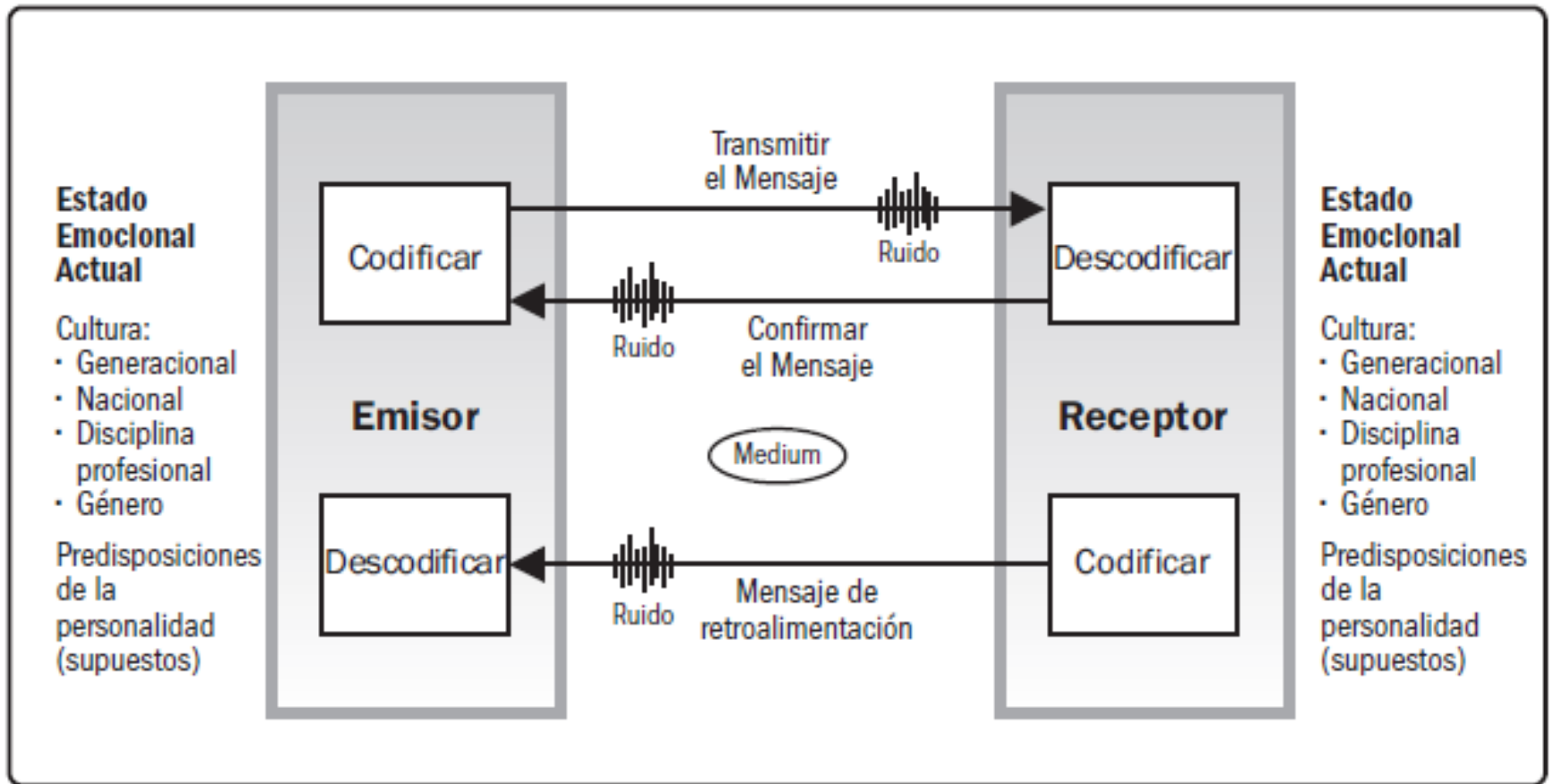
UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Proceso de Comunicación



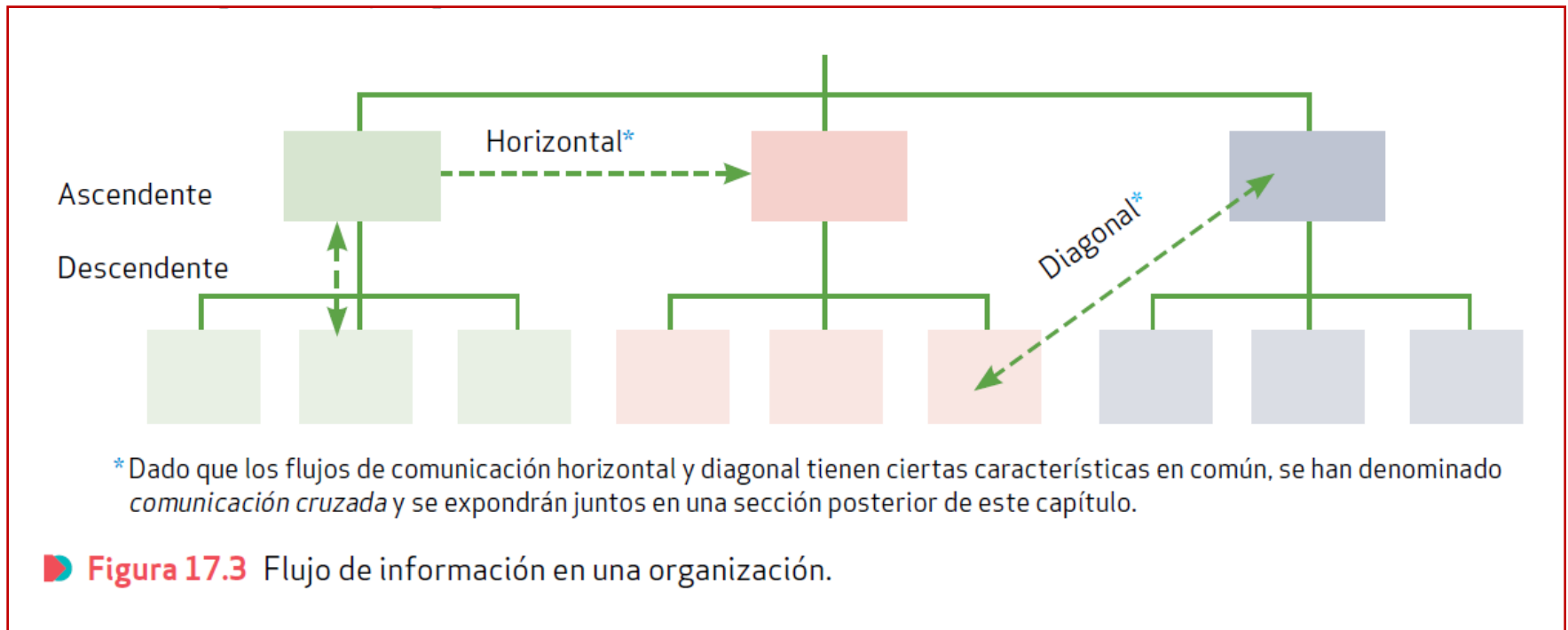
UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Proceso Comunicacional interactivo e intercultural



UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

El flujo de la comunicación en la organización



UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

El flujo de la comunicación en la organización

PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

La ausencia de comunicación ascendente puede ser desastrosa

En 1986, en el desastre del transbordador espacial *Challenger*, hubo información vital que no llegó a la alta gerencia de la *National Aeronautics and Space Administration* (NASA); otro caso fue cuando altos funcionarios del Bank of America se sorprendieron por la baja calidad de su portafolios de hipotecas, lo que le generó pérdidas sustanciales; al parecer los ejecutivos de la casa de bolsa E.F. Hutton no estaban enterados del fraude con cheques de sus gerentes de niveles inferiores.

A veces la cultura y el clima entorpecen la comunicación ascendente en las organizaciones que *castigan* a los gerentes que comunican malas noticias o información con la que la alta gerencia no está de acuerdo, de hecho, la tendencia a sólo reportar buenas noticias hacia arriba es bastante común; sin embargo, la información correcta es absolutamente necesaria para administrar una empresa.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para facilitar el libre flujo de información?

1. Crear un clima informal que fomente la comunicación ascendente: una política de puertas abiertas sólo es útil cuando se practica.
2. La estructura formal del flujo de información debe ser clara.
3. Los gerentes pueden enterarse de mucho con sólo recorrer los pasillos: a menudo se menciona a Hewlett-Packard como ejemplo de la comunicación abierta gracias a su práctica de administrar deambulando.

www.nasa.gov
www.bofa.com

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Pautas para mejorar la Comunicación

1. **Aclarar el propósito del mensaje.** Los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.
2. **Utilizar una codificación inteligible.** La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares al emisor y receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular.
3. **Consultar los puntos de vista de los demás.** La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados; por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización: el contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Pautas para mejorar la Comunicación

4. **Considerar las necesidades de los receptores.** Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información; **cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante.**

A veces las acciones impopulares a corto plazo pueden aceptarse con mayor facilidad si tienen beneficios a largo plazo para quienes se ven afectados; por ejemplo, recortar la semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que la acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Pautas para mejorar la Comunicación

5. Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad. Dice el dicho: el tono hace la música; en la comunicación también el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar.
6. Obtener realimentación. Muy a menudo la información se transmite sin comunicar: la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron a menos que reciba realimentación, lo que se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas a una carta y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Pautas para mejorar la Comunicación

7. Considerar las emociones y motivaciones de los receptores. La función de la comunicación va más allá de transmitir información, también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización; más aún, **la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales.** Otra función de la comunicación es el control, éste no necesariamente significa un control descendente, la filosofía APO resalta el autocontrol, que demanda una comunicación clara en la que se entiendan los criterios frente a los que se mide el desempeño.
8. Escuchar. **La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información.** Así, escuchar es un aspecto que requiere algunos comentarios adicionales.

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Escuchar: clave para comprender

- ✓ El gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces tendrá una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en el mensaje del comunicador son prerequisites para entender. Las personas quieren que las escuchen y tomen en serio: que las comprendan; así, los gerentes deben evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. También es prudente dar y pedir realimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguro de que se entendió el mensaje; para que ésta sea sincera, los gerentes deben desarrollar una atmósfera de confianza y un estilo de liderazgo que dé apoyo y reste importancia al estatus.
- ✓ Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse.

UNIDAD V: DIRECCION - COMUNICACIÓN

Técnicas para mejorar el arte de escuchar

1. **Deje de hablar.**
2. Permita a su interlocutor sentirse cómodo.
3. Demuéstrele que quiere escucharlo.
4. Evite las distracciones.
5. Cree empatía con su interlocutor.
6. Sea paciente.
7. Conténgase.
8. Cuide sus argumentos y críticas.
9. Haga preguntas.
10. **¡Deje de hablar!.**