

Gestión de Empresas

Unidad 4: Roles y Habilidades Gerenciales

Liderazgo Efectivo

Ricardo Andrés Pruneda Urzúa

Ingeniero Comercial
Magíster en Administración de Empresas

2do semestre 2023

Definición

- Etimológicamente hablando, podemos decir que liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.
- Liderazgo es el *arte de influir* sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

- Un *arte* es simplemente una destreza aprendida o adquirida.
- El Liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y hallar.

Liderazgo

“Es la capacidad para **influir** en el comportamiento de un individuo o de un grupo, para que se esfuerce con buena disposición hacia el logro de determinados objetivos”.

En toda definición subyace

La creencia de que es un fenómeno de grupo que implica **interacción** entre dos o más personas.

La concepción de que es un proceso a través del cual el líder ejerce **influencia intencional** sobre sus seguidores.

“INFLUIR” Si el liderazgo tiene que ver con influir sobre los otros,

¿Cómo conseguiremos hallar esta influencia sobre los demás?

¿Cómo conseguiremos que la gente haga nuestra voluntad?

¿Cómo conseguiremos sus ideas, su compromiso, su excelencia, que son dones voluntarios?

A través de:

Motivación

Control

Autoridad

Poder

Motivación

El Líder hace que los otros hagan. Entonces, debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa, qué hace que la gente actúe. Conociendo esto, podrá manejar adecuadamente el “**motor**” de cada uno de sus seguidores.

Control

El Líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, quien lo detiene.

Autoridad

Autoridad (en latín auctóritas) viene del verbo augere, auctum, que significa acrecentar, aumentar (por eso se dice auge, y auction en inglés es la subasta).

La autoridad se concebía como la función social de **hacer crecer** a la comunidad y a sus miembros.

La esencia del Liderazgo es la Influencia

Existe influencia **recíproca** entre líder y seguidores.

“Sin seguidores no hay líderes”

La influencia debe ser lo suficientemente intensa, pero sin llegar a forzar o **coartar** a las personas.

Influencia de los subordinados sobre el líder

Limita el uso de poder por parte del líder.

El líder depende de ellos para el logro de sus objetivos.

Hay un intercambio de beneficios entre líder y seguidores (materiales y psicológicos).

Características del líder

- **Paciencia:** Mostrar dominio de uno mismo.
- **Afabilidad:** Prestar atención, apreciar y animar.
- **Humildad:** Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancias.
- **Respeto:** Tratar a los otros como gente importante.

- **Generosidad:** satisfacer las necesidades de los demás (no los deseos).
- **Indulgencia:** no guardan rencor cuando les perjudican.
- **Honradez:** estar libre de engaños.
- **Compromiso:** atenerse a sus elecciones.
- **Resultados:** dejar a un lado sus propios deseos y necesidades; buscar lo mejor para los demás.

Competencias claves para un Liderazgo Efectivo

- ✓ Tener una visión personal: fin en mente.
- ✓ Competencias cognitivas.
- ✓ Competencias emocionales: Inteligencia emocional.
- ✓ Tener amplitud de intereses: desarrollo artístico, espiritual y otros.

El sentido de una visión personal

- ✓ La visión modela el futuro deseado, son ideas, estándares de excelencia que uno se propone.
- ✓ Da significado al presente, nos hace singulares.
- ✓ Es una base para tomar decisiones y hacer elecciones.
- ✓ Intervienen cuatro elementos clave: Motivación, **Pasión**, Convicción y Persuasión ya que la visión es una expresión de optimismo y esperanza.

Competencias cognitivas

- ✓ Pensamiento Sistémico.
- ✓ Visión Estratégica.
- ✓ Visión De Largo Plazo.
- ✓ Planificación.
- ✓ Conocimiento de la Industria.
- ✓ Habilidades Técnicas en Dominios Específicos.

Competencias Emocionales

Inteligencia Emocional

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

**“ES EL USO INTELIGENTE DE LAS EMOCIONES:
DE FORMA INTENCIONAL, HACEMOS QUE NUESTRAS
EMOCIONES TRABAJEN PARA NOSOTROS,
UTILIZÁNDOLAS CON EL FIN DE QUE NOS AYUDEN A
GUIAR NUESTRO COMPORTAMIENTO Y, A PENSAR, DE
MANERA QUE MEJOREN NUESTROS RESULTADOS”
(Hendrie Weisinger)**

ÉSTE TÉRMINO FUE UTILIZADO POR PRIMERA VEZ EN 1990 POR
LOS PSICÓLOGOS PETER SALOVEY DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD
Y JOHN MAYER DE LA UNIVERSIDAD DE NEW HAMPSHIRE.

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

"UN SUBCONJUNTO DE LA INTELIGENCIA SOCIAL QUE COMPRENDE LA CAPACIDAD DE CONTROLAR LOS SENTIMIENTOS Y EMOCIONES PROPIOS ASÍ COMO LOS DE LOS DEMÁS, DE DISCRIMINAR ENTRE ELLOS Y UTILIZAR ESTA INFORMACIÓN PARA GUIAR NUESTRO PENSAMIENTO Y NUESTRAS ACCIONES".
(SALOVEY-MAYER)

INTELIGENCIA EMOCIONAL describe las **cualidades emocionales** que parecen tener importancia para el éxito.

Pueden ser:

- La empatía
- La expresión y comprensión de los sentimientos
- El control de nuestro genio
- La independencia
- La capacidad de adaptación
- La simpatía
- La capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal
- La persistencia
- La cordialidad
- La amabilidad
- El respeto

Componentes básicos de la inteligencia emocional

- ✓ La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- ✓ La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- ✓ La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se derivan.
- ✓ La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Inteligencia Emocional

INTRAPERSONAL

- Autoconocimiento
- Autoestima
- Control de las emociones
- Auto motivación.

INTERPERSONAL

- Comunicación efectiva
- Asertividad
- Heteromotivación

Aptitudes de la Inteligencia Emocional

- ✓ Autoconocimiento
- ✓ Autorregulación
- ✓ Motivación
- ✓ Empatía
- ✓ Habilidades sociales

Emociones básicas y sus derivadas



¿Cómo nacen los “sentimientos positivos”?

En un ambiente donde:

- Se tomen en cuenta las diferencias individuales.
- Se toleren los errores.
- La comunicación es abierta.
- Las reglas son flexibles.

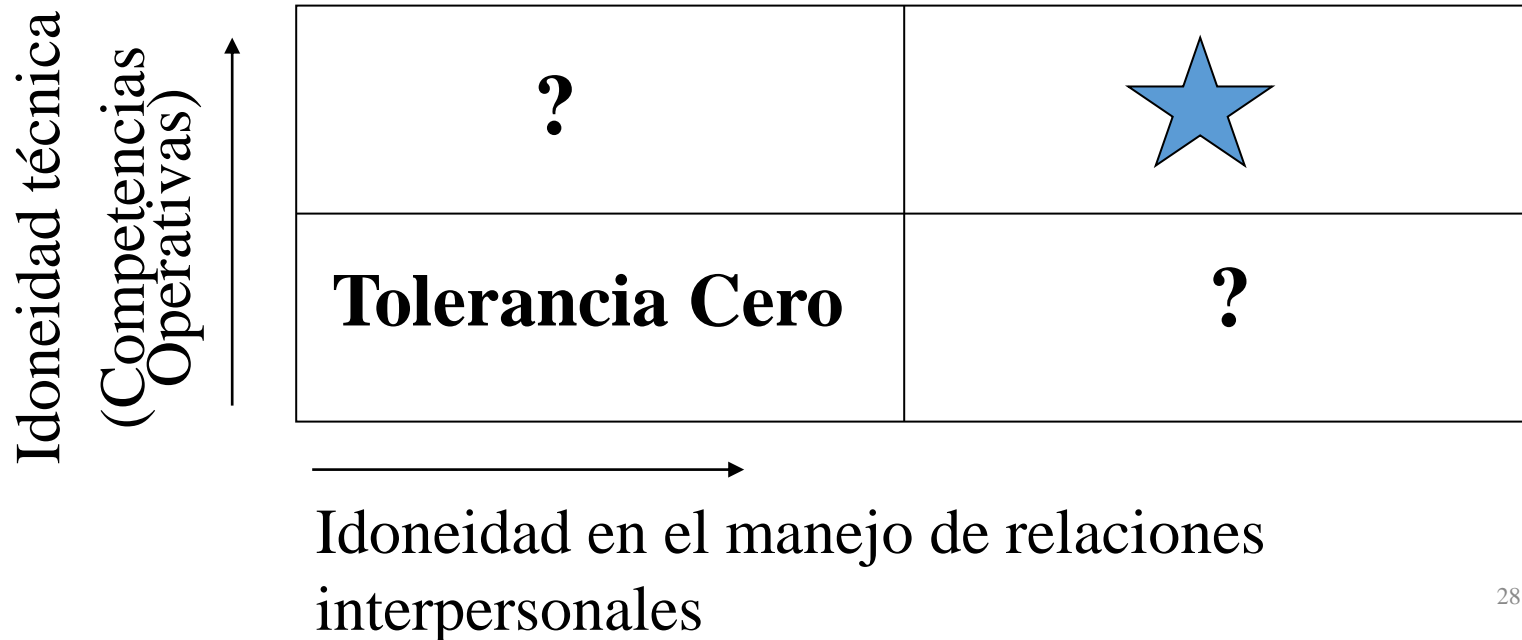
¿Qué factores explican un desempeño gerencial superior?

- ✓ El 90% de las diferencias entre líderes estrellas y gerentes promedio, se explica por factores de **Inteligencia Emocional**.
- ✓ El desempeño superior de los líderes con alta **IE** se traduce en rentabilidad del negocio por sobre lo estimado (20% más)

MATRIZ DE DESEMPEÑO

J. Welch

Esta matriz nos muestra cuáles son las variables que consideran los altos ejecutivos para retener talentos en sus organizaciones. Cada vez influyen de manera más determinante las variables socio emocionales.



ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilos de Liderazgo

- Se refiere a la forma particular de conducción que adopta un líder frente a sus seguidores.
- El estilo que se adopte depende de las habilidades y competencias del líder, como también de sus paradigmas.
- El estilo impacta sobre los resultados: productividad y clima.

Estilos de Liderazgos

Autoritario O Ejecutivo:

ExplicaCuál Es El Trabajo Y Cómo Efectuarlo, Dando Instrucciones Precisas Y Supervisando Directamente (Estilo Directivo). Establece Altos Estándares De Desempeño. “Haz Como Yo Ahora”

Autocrático:

Demanda Obediencia Inmediata. “Haz Lo Que Te Digo”.

Relacionado:

Fomenta el consenso a través de la participación.

“Qué es lo que tu piensas...”

(Estilo democrático)

Integrado:

Crea armonía y construye lazos emocionales.

Las personas son primero. (Estilo afiliativo)

Misionero:

mueve a las personas hacia una visión, sin presionar. “Ven conmigo..” (Estilo inspirador)

Separado:

Estilo en que el líder se retira de la situación. Deja que las cosas marchen solas.

Desertor:

Estilo es que el líder abandona el grupo. Deja de apoyarlo.

Laissez faire:

Estilo “dejar hacer”. No se exige.

Otros estilos de liderazgo

	COERCITIVO	INSPIRADOR	AFILIATIVO	DEMOCRATICO	DIRECTIVO	COACHING
MODUS OPERANDI	Demanda obediencia inmediata	Mueve a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Fomenta el consenso a través de la participación	Establece altos estándares de desempeño	Desarrolla y prepara a las personas para el futuro
UNA FRASE	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”	“Las personas son primero”	“¿Qué es lo que tu piensas?”	“Hazlo como yo, ahora”	“Trata así”
FACTORES DE IE	Necesidad de Logro, Iniciativa, Auto-control	Autoconfianza, Empatía, Catalizador de cambios	Empatía, Relaciones Interpersonales, Comunicación	Colaboración, Liderazgo de Equipos, Comunicación	Autodisciplina, Necesidad de Logro, Iniciativa	Desarrollo de otros, Empatía, Autoconocimiento
SITUACION	Manejo de crisis, impulsar un “giro” en 180°	Se requiere una nueva visión o una dirección clara hacia donde ir	Resolver conflictos en equipo o motivar a las personas frente a circunstancias difíciles	Lograr consenso y compromiso con las decisiones u obtener input de las personas	Obtener resultados rápidos de un equipo altamente motivado y competente	Ayudar a las personas a mejorar su desempeño o desarrollar fortalezas en el largo plazo
IMPACTO EN CLIMA	Negativo	Muy positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Conclusiones sobre estilos de liderazgo

- Lo mejor : disponer de todos los estilos.
- Líderes que son maestros en los estilos Inspirador, Democrático, Afiliativo y Coaching, tienen los mejores resultados en clima y negocios.
- Se requiere ser sensible al impacto que se genera en otros y ajustar el estilo para obtener los mejores resultados.

Recomendaciones para liderar grupos

- Generar un “clima organizacional” que favorezca las buenas relaciones interpersonales, las comunicaciones organizacionales y la claridad en la estructura de la empresa
- Capacitar en el área personal y técnica al personal de la organización
- Mantener retroalimentado a cada integrante de la empresa respecto de cómo se desempeña en su trabajo, indicando:
 - Qué se espera de él
 - Cómo puede mejorar
- Reconocer el mérito a quien lo tenga
 - Felicitándole inmediatamente
 - Agradeciéndole su colaboración por rendimientos o trabajos especiales.

- Avise con anticipación a su personal los cambios que puedan afectarlo(alteración de los horarios de colación, alteración de los horarios de salida o entrada), para ello se recomienda:

Explicarles los motivos, si es posible.

Convenciéndolos para que acepten los cambios.

- Conozca las capacidades de su personal y obtenga el mayor provecho de las actitudes y habilidades de cada quien.
- El líder tiene la obligación de conocer las características de personalidad de cada uno de sus subordinados.

Como conocer a su Personal

- Anime a cada persona a hablar algo que para ella sea importante
- No interrumpa ni sea usted quien dirija la conversación, APRENDA A ESCUCHAR
- No se precipite a sacar conclusiones
- Escuche con interés y evite discutir

LIDERAZGO Y COMUNICACION

COMUNICACIÓN

La comunicación constituye un fenómeno natural, cotidiano e inherente al ser humano. Debido a su profunda participación en los diversos planos que componen la vida en sociedad y su papel fundamental en las diferentes actividades humanas, la comunicación, o más bien dicho, el estudio de la comunicación humana ha tomado cada día mayor auge y atención.

Es así como muchos de los problemas y conflictos a todo nivel (entre parejas, padre-hijo, entre países, etc.), son atribuidos y explicados por “problemas de comunicación”.

Creemos que una forma de disminuir estos conflictos es intentando acercarnos un poco más a su conocimiento y comprensión.

Características de la Comunicación

- Imposibilidad de no comunicar
- Opera en dos niveles:
 - a) El de contenido
 - b) El relacional
- Existen dos modos básicos de comunicación humana:
 - a) Verbal
 - b) No Verbal
- Puntuación de la secuencia de hechos
- Interacción simétrica y complementaria

Barreras de la Comunicación

- Mensajes poco claros
- Ruido del ambiente
- Prejuicios del receptor
- Falta de atención del receptor
- Emociones
- Lenguaje

Tipos de Comunicación

- **Verbal**

Es todo lo que se dice a través de la palabra hablada, es decir, la expresión de contenidos

- **No verbal**

Es todo lo que se comunica más allá del contenido de las palabras

COMUNICACION EFECTIVA

Básicamente son dos los aspectos que hacen de una comunicación un proceso efectivo:

1. Tanto la comunicación verbal como la no verbal deben reflejar la intención del hablante.
2. El mensaje debe ser efectivamente registrado y entendido por el interlocutor.

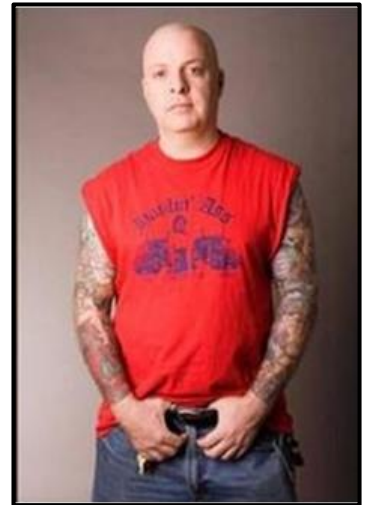
CUANDO EN UN MENSAJE EXISTE UN CONFLICTO ENTRE LAS DIMENSIONES NO VERBAL Y VERBAL, LA PRIMERA TIENE MAYOR IMPACTO QUE LA ULTIMA

COMPONENTES DE LA COMUNICACION NO VERBAL

- Tono de voz
- Contacto visual
- Fluidez del discurso
- Expresión facial
- Distancia interpersonal
- Expresión corporal

“El lenguaje no verbal es el de mayor importancia. Está comprobado que alrededor del 80% del impacto de un mensaje, se debe a este tipo de expresiones”.

¿Cuántas oportunidades tenemos para causar una buena “primera” impresión ...

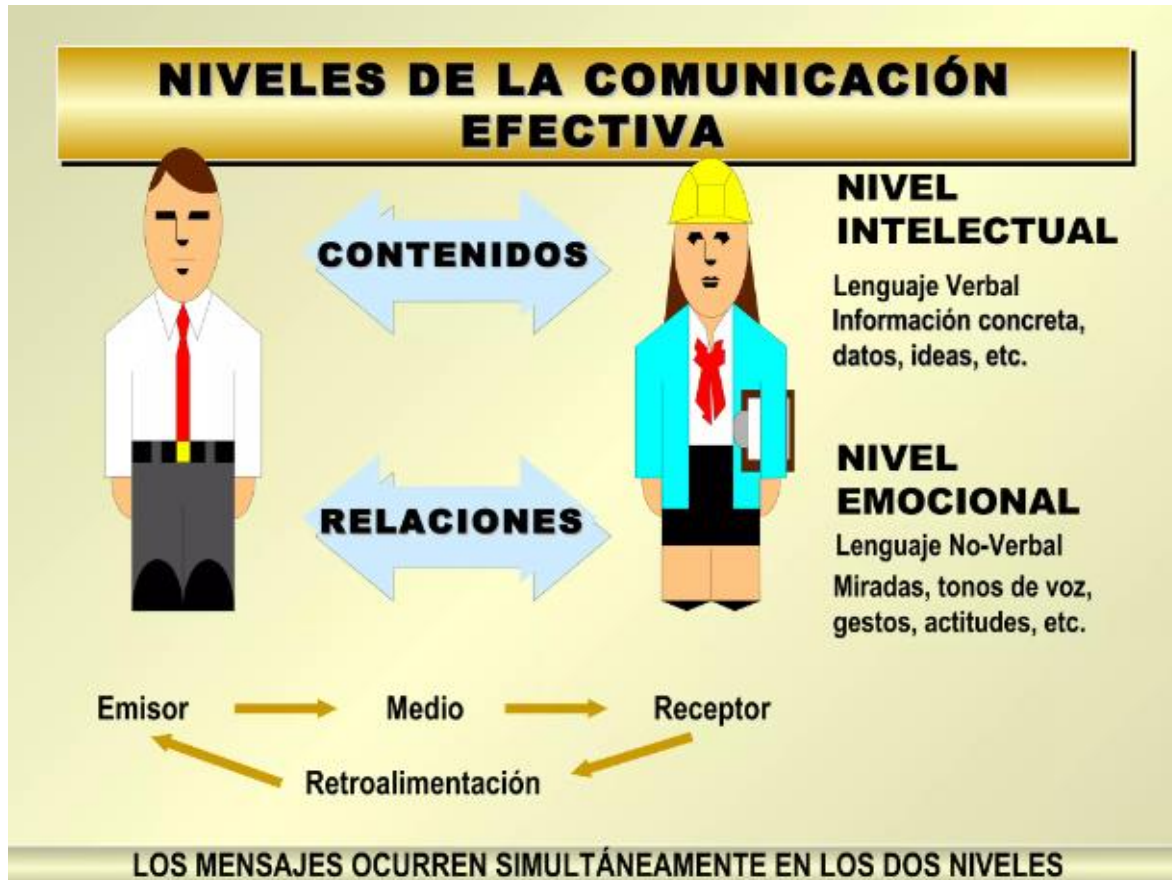


¿Cuántas oportunidades tenemos para causar una buena “primera” impresión ...

¿Sabías que existe una regla que se ha llamado **4 x 20**, se dice que el **80%** de la labor de persuasión en una entrevista depende de los:

- **20** primeros segundos
- **20** primeras palabras
- **20** primeros pasos
- **20** primeras expresiones faciales





<https://es.slideshare.net/chaberios/comunicacion-efectiva-14692923>

COMUNICACIÓN EFECTIVA

LO QUE DECIMOS

Lenguaje verbal.... 7 %

CÓMO LO DECIMOS

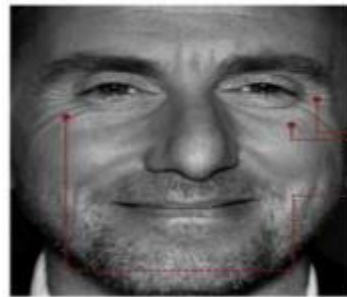
Tono de voz..... 38 %

Lenguaje corporal..... 55 %

El 93% de
nuestra comunicación
NO está compuesta
por PALABRAS



¿Qué queremos comunicar?



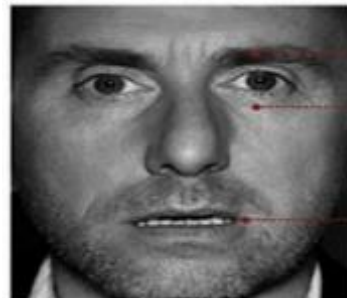
FELICIDAD

- ① Arrugas en las patas de gallo
- ② Mejillas elevadas
- ③ Actividad en el músculo orbicular



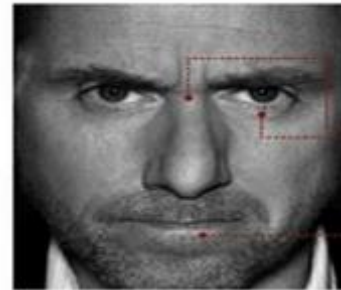
TRISTEZA

- ① Párpados superiores caídos
- ② Ojos sin enfoque
- ③ Labios ligeramente hacia abajo



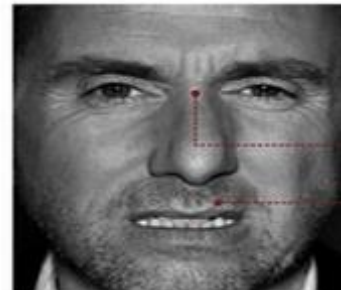
SORPRESA

- ① Cejas arqueadas
- ② Ojos abiertos
- ③ Boca abierta



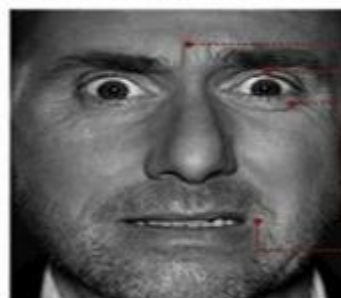
ENOJO

- ① Cejas hacia abajo y juntas
- ② Mirada penetrante
- ③ Labios apretados



AVERSIÓN

- ① Nariz apretada
- ② Labio superior elevado



IEDO

- ① Cejas elevadas y juntas
- ② Párpados superiores elevados
- ③ Párpados inferiores tensados
- ④ Labios ligeramente estirados horizontalmente hacia atrás

Comunicación no Verbal

- **Postura.** Intentar tener postura relajada. Evitar hacer movimientos con el cuerpo que no se condigan con el discurso. Pararse derecho, en ambos pies, con el peso equitativamente distribuido.
- **Voz.** Al hablar, mantener siempre el control de sí mismo. La voz debe tener un tono moderado, sin titubeos.
- **Mirada.** Mantener una mirada directa y establecer contacto visual con los interlocutores → sinceridad y decisión.
- **Expresión.** Cuando la expresión facial no varía (sonrisa eterna o ceño fruncido) tiende a valorarse al orador como aburrido, falso o inflexible.
- **Boca.** No cubrir la boca con las manos mientras se habla, ello denota que no se está diciendo la verdad o que hay inseguridad de su parte.
- **Manos.** Controlar el movimiento de las manos y mantenerlas visibles.

Comunicarse con Claridad

- Mensajes claros
- Expectativas claras
- Temas claros

Mensajes Claros:

Para definir el contenido del mensaje, fórmúlese las siguientes preguntas:

- * ¿Qué quiero decir?
- * ¿Qué quiero que la otra persona escuche?
- * ¿Cuál es el modo más claro de decirlo?
- * ¿Cómo puedo asegurarme de que mi mensaje sea entendido?

Expectativas Claras:

Para asegurarse de que sus expectativas son claras y realizables, hágase las siguientes preguntas:

- * ¿Qué espero que haga la otra persona a partir de lo que dije?
- * ¿Qué espera de mí la otra persona?
- * ¿Cómo puedo asegurarme de que hay una comprensión común de la expectativa?

Temas Claros:

Para asegurarse de tocar a fondo temas y/o problemas difíciles, hágase las siguientes preguntas:

- * ¿Cuáles son los verdaderos temas comprometidos? Póngase en el lugar de la otra persona.
- * ¿Cómo pueden describirse otras preocupaciones?
- * ¿Son compartidos estos temas o sólo pertenecen a uno de nosotros?
- * ¿Qué pensamientos y sentimientos personales pueden afectar una habilidad para comprender los temas?

Como Comunicarse Escuchando

- Parafraseando
- Reflejando
- Preguntando

Parafrasear:

El parafraseo es un proceso que consiste en repetir o explicar al que habla su interpretación de lo que se ha dicho. Usted puede comenzar su afirmación con las siguientes frases:

- * “Si entiendo bien, lo que está diciendo es...”
- * “¿Quieres decir que...?”
- * “Te escuché decir un par de cosas...”
- * “De modo que un ejemplo de eso podría ser...”

REFLEJAR:

En el reflejar usted va mucho más allá de lo que se ha dicho para demostrar que empatiza con la persona. Usted podría decir algo como:

- * “Apuesto a que fue confuso...”
- * “Si eso sucede nuevamente, podría producir...”
- * “Parece que hiciste todo lo que podías...”

Preguntar:

Si no está totalmente seguro de lo que le dicen, pídale al que habla una mayor claridad, por ejemplo:

- * “No estoy seguro de entender...”
- * “Puedes darme un ejemplo...”
- * “Cómo te sentiste cuando pasó...”

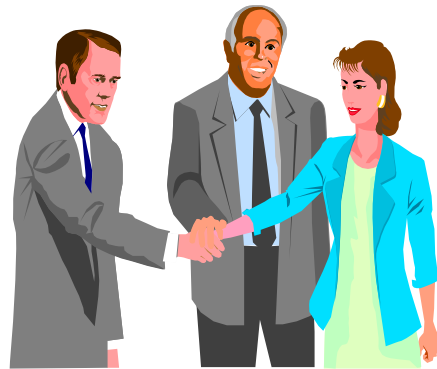
CONCLUSIONES GENERALES

Beneficios de un Liderazgo Efectivo

- ✓ logro de resultados u objetivos
- ✓ las tareas tienen un sentido para los seguidores.
- ✓ Sentimiento de que es “nuestro” proyecto, no el proyecto del líder; involucra y compromete a los otros.
- ✓ Las personas se sienten útiles y necesarias para el logro de los objetivos.
- ✓ Genera aprendizaje en los seguidores.
- ✓ Visión inicial del líder resulta enriquecida por el aporte de otros.
- ✓ Se generan redes de coordinación y soporte entre todos los miembros del equipo.
- ✓ Seguidores autónomos, auto confiados y con iniciativa.
- ✓ Ganas de seguir trabajando junto a ese líder.

3 tareas claves de liderazgo

- Diseñar y Manejar el Cambio
- Agregar Valor
- Desarrollar a Otros: personas y equipos



Recuerde

No existe “el mejor” estilo de liderazgo, todo depende de las circunstancias y de las características del grupo.

Gestión de Empresas

Unidad 4: Roles y Habilidades Gerenciales

Liderazgo Efectivo

Ricardo Andrés Pruneda Urzúa

Ingeniero Comercial
Magíster en Administración de Empresas

2do semestre 2023