



# Curso de Liderazgo

Coordinador del Programa: Ing. Juan Molnár  
Docente: Lic. Oscar M. Sarricchio  
Autor: Lic. Margarita Irene Sánchez



Diseño y Armado: Julieta M. Cianfa

1



# Curso de Liderazgo

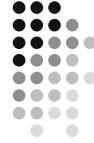
## Temario del Curso:

### Módulo I

“Conducción y Liderazgo” Funciones y Roles específicos; Distinción de “Autoridad” y “Poder”. Utilización incorrecta del Poder. Procesos de Influencia; Identificación y Comprensión de Estilos de Liderazgo.

- Liderazgo
  - ¿Qué es el liderazgo?
  - Qué significa ser líder de un equipo? Su importancia
  - Diferencia entre Conducción y Liderazgo
  - Desarrollo de Autoridad y Poder
- Estilos y tendencias del Liderazgo
  - Autocrático – Autoritario
  - Autocrático – Paternalista
  - Democrático
  - Permisivo

2



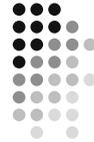
## Curso de Liderazgo

### Módulo II

Oportunidades de retroalimentación; Comunicación, Enviar las señales correctas, Comunicación no verbal; Relaciones Efectivas, Intereses y metas comunes; Reuniones individuales y grupales.

- Habilidades/Capacidades del Líder
  - Grupo I - Básicas
    - Apertura hacia el aprendizaje
    - Comunicación
    - Escucha Activa
    - Motivación
    - Asertividad
    - Retroalimentación constructiva
    - Competencias Técnicas
    - Relaciones Efectivas con sus Superiores
    - Relaciones Efectivas con sus pares
    - Relaciones Efectivas con sus Colaboradores
    - Reuniones individuales y con el grupo

3



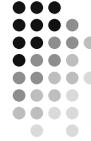
## Curso de Liderazgo

### Módulo III

Técnicas de negociación; Habilidades de delegación y Oportunidades de mejora; Mejoramiento de la creatividad; Conformación de Equipos de Alto Desempeño, Expectativas. Capacidades. Oportunidades. Motivación; Coaching Efectivo.

- Habilidades/Capacidades del Liderazgo
  - Grupo II - Avanzadas
    - Delegación
    - Administración de Conflictos
    - Negociación
    - Solución de Problemas/Oportunidades de Mejora
    - Creatividad
    - Formación de Equipos de Alto Desempeño
    - Planificación/ Establecimiento de metas
    - Credibilidad – Experiencia/Confianza
    - Coaching
- El líder frente a los cambios

4



## Curso de Liderazgo

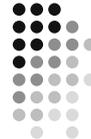
### Módulo IV

Estilo Analítico, Estilo Intuitivo, Estilo Normativo, Estilo Funcional (Método BTSA). Interpretación: "Trabajo en Equipo" Etapas de formación, Procesos Evolutivos.

- Trabajo en Equipo
  - Estilos de Pensamiento (Método BTSA)
  - Formación: Complementariedad de sus integrantes
  - Desarrollo
  - Evolución

### Bibliografía del Curso:

- "El Manual del Cambio para Líderes". Autores: Jay A. Conger / Gretchen M. Spreitzer / Edward E. Lawler III. Editorial Paidós Empresa.
- "El Desafío del Liderazgo". Autores: James M. Kouzes / Barry Z. Posner. Editorial Granica.
- "Liderazgo Situacional". Autor: Blandshard.
- "Inteligencia Emocional en las Empresas". Autor: David Goleman.
- "Administración" – Sexta Edición. Autores: James A. F. Stoner / R. Edward Freeman / Daniel R. Gilbert Jr. Editorial: Pearson Educación.



## Curso de Liderazgo

### ¿Qué es el Liderazgo?

Definimos al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes.



Si existe una característica clara sobre el proceso de conducir, está en la distinción entre movilizar a otros para que hagan y movilizar a otros para que **deseen** hacer.



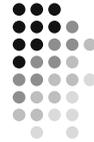
## Curso de Liderazgo

### ¿Qué es el Liderazgo? (cont...)

Existen diferencias monumentales entre conseguir apoyo y dar órdenes, entre generar compromiso y obtener obediencia.

Los líderes mantienen la credibilidad a través de sus actos: ellos desafían, inspiran, habilitan, sirven de modelo y brindan aliento.

7



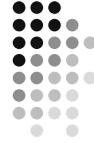
## Curso de Liderazgo

### ¿Qué es el Liderazgo? (cont...)

Entonces podemos decir que el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona establece el propósito o rumbo que deberá seguir una o más personas, logrando que se movilice o movilicen en forma conjunta con idoneidad y compromiso.



8



## Curso de Liderazgo

¿Qué es el Liderazgo? (cont...)

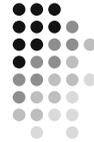
¿Qué significa ser líder de un equipo?

Significa:

- ⇒ Desafiar el proceso
- ⇒ Inspirar una visión compartida
- ⇒ Habilitar a otros para actuar
- ⇒ Servir de modelo
- ⇒ Brindar aliento

Éstas son las prácticas que emergen de los casos de éxito personal en el liderazgo.

9



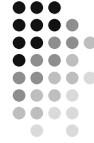
## Curso de Liderazgo

¿Qué es el Liderazgo? (cont...)

¿Cuáles son las cualidades admiradas de los líderes?

- ⇒ Ser Confiable
- ⇒ Ser Progresista
- ⇒ Ser Inspirador
- ⇒ Ser Competente

10



## Curso de Liderazgo

### Ser confiable

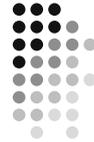
Nos estamos refiriendo a la conducta del líder. Independientemente de lo que los líderes digan sobre su propia integridad, la gente observa su conducta.

Es la coherencia entre las palabras y los actos, lo que nos sirve para juzgar la honestidad de alguien.

Si los líderes predicán ciertos valores pero practican otros, consideramos que son falaces.

Si practican lo que predicán, estamos más dispuestos a confiarles nuestra carrera, nuestra seguridad y en ocasiones incluso nuestra vida.

11



## Curso de Liderazgo

### Ser progresista

Nos estamos refiriendo a la capacidad de establecer o elegir un destino deseable en pos del cual debe orientarse el grupo, la organización.

La visión es el polo magnético que otorga la capacidad de encauzar el rumbo hacia el futuro.





## Curso de Liderazgo

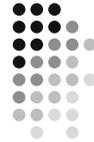
### Ser inspirador

Aunque es posible que el entusiasmo, la energía y la actitud positiva de un buen líder no cambien el contexto laboral, sin duda lograrán que el trabajo se vuelva más significativo.

El entusiasmo es esencial, e indica el compromiso personal del líder.

Si éste no muestra pasión por una causa, ¿por qué iban a hacerlo los demás?

13



## Curso de Liderazgo

### Ser competente

Para unirnos a la causa del otro, debemos creer que esa persona es lo suficientemente competente como para conducirnos en la dirección elegida.

Necesitamos ver que el líder es capaz y efectivo.

Si dudamos de sus capacidades, resultará poco probable que nos unamos a la cruzada.



14



## Curso de Liderazgo

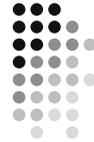
### La Credibilidad como cualidad suprema

De las cualidades admiradas en el liderazgo hemos descubierto que, por encima de todo, queremos líderes que sean creíbles.

Necesitamos pensar que puede confiarse en su palabra, que harán lo que dicen, que están entusiasmados con la dirección en que nos encaminamos y que poseen los conocimientos y las aptitudes para conducirnos.

A esto lo hemos denominado "Primera Ley del Liderazgo": si no creemos en el mensajero, no creemos en el mensaje. Este es un principio que debe ser reconocido por todo líder.

15



## Curso de Liderazgo

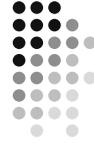
### Diferencia entre Conducción y Liderazgo

**La concepción Tradicional:** Es la que considera a la tarea como producto de la aplicación de un objetivo impartido.

Se habla de subalternos más que de colaboradores.

**La concepción Moderna:** Es la que considera que el líder crea oportunidades, libera potenciales, retira obstáculos, motiva el crecimiento. Se trata de fijar metas y aceptar las sugerencias de los trabajadores. Propone un estilo participativo y democrático.

16



## Curso de Liderazgo

### Desarrollo de Autoridad y Poder

Es importante distinguir entre el poder que tiene una persona para hacer cumplir sus mandatos y la autoridad, que esa misma persona puede o no tener, por la cual sus órdenes son aceptadas, a través de procesos de influencia.



17



## Curso de Liderazgo

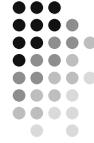
⇒ **PODER:**

Facultad de una persona para premiar o castigar a otras personas. Facultad para manejar motivos extrínsecos. Se basa en la posibilidad que tiene una persona de imponer sus mandatos.

⇒ **AUTORIDAD:**

Facultad de una persona para apelar a motivaciones internas de las personas a quienes dirige. Se basa en la libre aceptación de las órdenes que formula la persona que posee la autoridad.

18



## Curso de Liderazgo

### ¿Cuáles son los beneficios de la Autoridad?

Las personas que tienen autoridad, agregan las siguientes cualidades:

- ⇒ Alcanzan con mayor probabilidad los objetivos planeados.
- ⇒ Disminuyen las incertidumbres de las personas.
- ⇒ Ofrecen soluciones a los problemas/conflictos.
- ⇒ Satisfacen las expectativas y necesidades de sus colaboradores.
- ⇒ Contiene al equipo de trabajo.

19



## Curso de Liderazgo

### ¿Cuáles son los estilos de liderazgo?

- ⇒ Autocrático – Autoritario
- ⇒ Autocrático – Paternalista
- ⇒ Democrático
- ⇒ Permisivo



Se han usado diferentes términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante haya sido la descripción de los estilos básicos.

20



## Curso de Liderazgo

### El Líder Autocrático-Autoritario y Autocrático Paternalista:

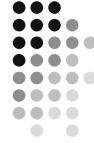
- ⇒ Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno/colaborador.
- ⇒ La decisión se centraliza en el líder, puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- ⇒ Puede sentir que sus subalternos/colaboradores 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/colaboradores es la obediencia y adhesión a sus decisiones.



## Curso de Liderazgo

### El Líder Democrático:

- ⇒ Utiliza la consulta para practicar el liderazgo.
- ⇒ No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

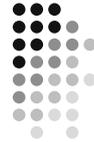


## Curso de Liderazgo

### El Líder Permisivo:

- ⇒ Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- ⇒ 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.

23



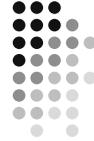
## Curso de Liderazgo

### ¿Cuál es el estilo de liderazgo que debemos utilizar?

- ⇒ En primer lugar debemos analizar las características de las personas y las necesidades, según las circunstancias.
- ⇒ En segundo lugar debemos contar con flexibilidad para poder asumir el estilo de liderazgo adecuado.

A este concepto se lo conoce como “**Liderazgo Situacional**”

24



## Curso de Liderazgo

### ¿Cuáles son las características del Liderazgo Situacional?

- ⇒ No existe un solo estilo de liderazgo, pero sí un estilo óptimo para cada situación.
- ⇒ El liderazgo es un servicio brindado al colaborador
- ⇒ Cada persona en cada situación puede requerir un estilo de liderazgo diferente.

25



## Curso de Liderazgo

### ¿Qué habilidades debe desarrollar el líder para poner en práctica al Liderazgo Situacional?

- ⇒ Comprender la situación del colaborador.
- ⇒ Adaptar su modalidad a lo que la situación en particular necesita, aunque no se aproxime a sus características personales.



26



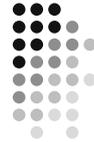
## Curso de Liderazgo

¿Cuáles son las Habilidades/Capacidades que debe poseer un Líder?

### Grupo I - Básicas

- ⇒ Apertura hacia el aprendizaje
- ⇒ Comunicación
- ⇒ Escucha Activa
- ⇒ Motivación
- ⇒ Asertividad
- ⇒ Retroalimentación constructiva
- ⇒ Competencias Técnicas
- ⇒ Relaciones Efectivas con sus Superiores
- ⇒ Relaciones Efectivas con sus Pares
- ⇒ Relaciones Efectivas con sus Colaboradores
- ⇒ Reuniones individuales y con el grupo

27



## Curso de Liderazgo

### Apertura hacia el aprendizaje

- ⇒ Crear oportunidades para obtener retroalimentación
- ⇒ Elasticidad de 10 por ciento
- ⇒ Aprender de los demás
- ⇒ Mantener un registro
- ⇒ Realizar un plan de desarrollo

28



## Curso de Liderazgo

### Comunicación

Principios de la comunicación:

- ⇒ Conocer el propósito,
- ⇒ Seleccionar un contexto y un medio apropiados,
- ⇒ Enviar las señales correctas,
- ⇒ Asegurarse que los demás entiendan el mensaje.

29



## Curso de Liderazgo

### Comunicación (cont...)

#### Conocer el propósito

Las personas se comunican de manera efectiva con los demás, si tienen claro lo que intentan comunicar.

Al conocer el propósito, los líderes pueden decidir si se comunican de manera pública o privada, oral o escrita, y así sucesivamente.



30



## Curso de Liderazgo

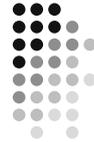
### Comunicación (cont...)

#### Seleccionar un contexto y un medio apropiados

Existe una regla que dice que los líderes deben felicitar a sus colaboradores en público y observarlos en privado.

Esto resalta la importancia de seleccionar los ambientes físicos y sociales que fomentan la efectividad de cualquier tipo de comunicación.

31



## Curso de Liderazgo

### Comunicación (cont...)

#### Enviar señales correctas

Los líderes y colaboradores pueden fomentar la claridad de sus comunicaciones de diversas formas.

Para esto es importante conocer el nivel de experiencia, los valores, las vivencias y las expectativas de las personas con las que se comunican, como así también la manera en que estas características afectan a su **marco de referencia**.



32



## Curso de Liderazgo

### Comunicación (cont...)

#### Enviar señales correctas (cont...)

Por ejemplo un el líder puede resumir una nueva política organizacional para sus colaboradores y ellos tener diferentes interpretaciones con base en los distintos valores y expectativas.

Al estar consciente de los marcos de referencia de los colaboradores y modificar los mensajes conforme a éstos, los líderes pueden reducir las fallas en la comunicación.

33



## Curso de Liderazgo

### Comunicación (cont...)

#### Asegurarse que los demás entiendan el mensaje

La efectividad de la comunicación se define como el grado en el que una persona dice a los demás algo y se asegura de que ellos entienden lo emitido.

En un sentido más general, la comunicación efectiva involucra la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quien lo envía a quien lo recibe.

34



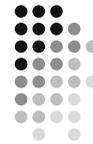
## Curso de Liderazgo

### Comunicación (cont...)

#### Asegurarse que los demás entiendan el mensaje (cont...)

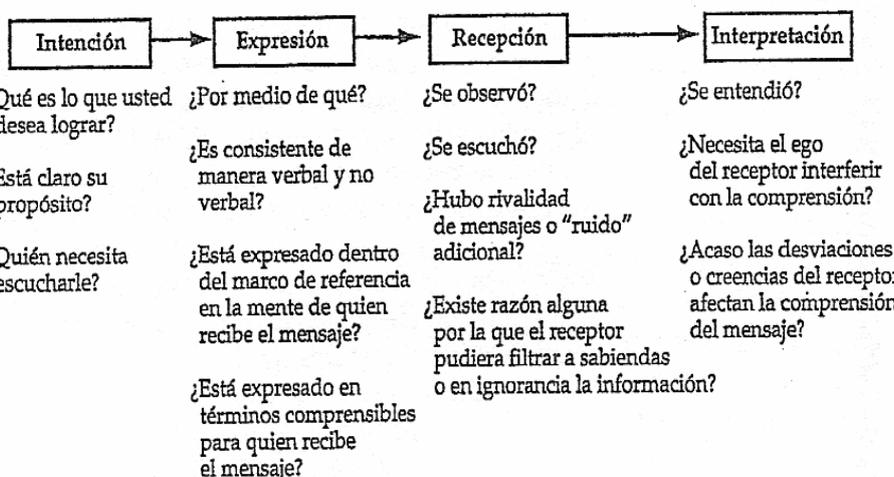
Los líderes y sus colaboradores pueden asegurarse que otros comprendan sus mensajes, al practicar una comunicación que fluye en ambos sentidos, y al poner atención en las respuestas emocionales de los demás.

Los líderes y colaboradores eficaces tienen la tendencia a comprometerse activamente en una comunicación de dos vías (a pesar de que esto con frecuencia queda más, bajo el control de un líder, que de un colaborador).



## Curso de Liderazgo

### Comunicación (cont...)





## Curso de Liderazgo

### Escucha Activa

Parece que la mayor parte de los comentarios acerca de la comunicación enfatizan el lado de la transmisión y rechazan el lado de la recepción.

Los buenos líderes y colaboradores reconocen el valor de una comunicación que fluye de ambas partes y el proceso de escucha para otros es sólo tan importante como expresarse claramente.



37



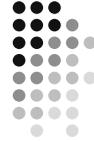
## Curso de Liderazgo

### Escucha Activa (cont...)

Podemos sintetizar los principales aspectos de la escucha activa:

- ⇒ Escuchar
- ⇒ Demostrar de manera no verbal que escuchamos
- ⇒ Interpretar de manera activa el mensaje del emisor
- ⇒ Poner atención a las conductas no verbales del emisor
- ⇒ Evitar ponerse a la defensiva

38

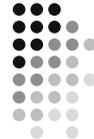


## Curso de Liderazgo

### Motivación

Si un trabajo llega a ser considerado sólo como un medio para obtener dinero y nunca como fuente de satisfacciones, la organización estará ignorando por completo otras necesidades humanas en el trabajo, inquietudes que abarcan cosas tan intangibles como el aprendizaje, la autoestima, el orgullo, la competencia y el servicio.

39



## Curso de Liderazgo

### Asertividad

¿Qué se conoce como conducta asertiva o como habilidades de asertividad?

La asertividad promueve la forma clara y honesta de comunicarse

Básicamente, los individuos que muestran una conducta asertiva son capaces de defender sus propios derechos (o los derechos de sus grupos) en forma tal que también reconocen el derecho concurrente de los demás para hacer lo mismo.

40



## Curso de Liderazgo

### Asertividad (cont...)

Como regla de oro podemos definir los siguientes principios:

- ⇒ Inicie frases con “yo”, “me”, “a mi”,... seguidas de formas verbales en primera persona como “deseo”, “siento”, “pienso”, “gustaría”,... ”.
- ⇒ Defienda lo que necesita
- ⇒ Aprenda a decir “No”
- ⇒ Monitoree su diálogo interno
- ⇒ Sea persistente

Ejemplo: “Siempre llegás tarde” →  
“Me gustaría que la próxima vez llegues más temprano” <sup>41</sup>



## Curso de Liderazgo

### Retroalimentación constructiva

Los colaboradores necesitan recibir retroalimentación constructiva periódica de su superior, para conocer que tan bien se están desempeñando.

El proveer retroalimentación constructiva no solamente ayuda a resolver problemas, sino que puede prevenir que los problemas potenciales sigan creciendo a tal punto que representen un fuerte impacto negativo a la organización.

42



## Curso de Liderazgo

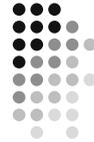
### Retroalimentación constructiva (cont...)

Cuando realiza esta actividad:

- ⇒ Haga que sea útil
- ⇒ Sea específico
- ⇒ Sea descriptivo
- ⇒ Sea oportuno
- ⇒ Sea flexible
- ⇒ Proporcione retroalimentación positiva
- ⇒ Evite culpar o apenar a los demás



43



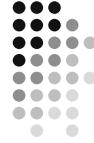
## Curso de Liderazgo

### Competencias Técnicas

Desarrollar competencias técnicas que contribuyan al éxito de la organización es sin duda nuestro 1º desafío.

Buscar oportunidades de nos permitan ampliarlas es nuestra meta constante.

44



## Curso de Liderazgo

### Competencias Técnicas (cont...)

Ser un experto es con frecuencia el punto de partida para oportunidades de desarrollo más amplias.

Busque oportunidades que le permitan ampliar su experiencia: Visite otras partes de la organización para obtener una mayor comprensión acerca de su rol.

45



## Curso de Liderazgo

### Relaciones efectivas con los superiores

En dondequiera que una persona esté ubicada en una organización, un aspecto importante de su trabajo consiste en ayudar a que sus superiores tengan éxito.

De igual manera es importante que el trabajo del superior ayude a que sus colaboradores sean exitosos.

- ⇒ Comprenda el mundo del superior
- ⇒ Adáptese al estilo del superior
- ⇒ Valores compartidos



46



## Curso de Liderazgo

### Relaciones efectivas con los Pares

Algunos investigadores establecieron que uno de los requisitos fundamentales de la efectividad del liderazgo consiste en la habilidad para construir alianzas sólidas con otros. Podemos inferir que un grupo de pares puede influir con mayor efectividad que cada integrante por separado.

- ⇒ Reconozca los intereses y las metas comunes
- ⇒ Comprenda las tareas, los problemas y las recompensas de los compañeros

47



## Curso de Liderazgo

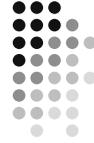
### Relaciones efectivas con los Pares (cont...)

Para poder reconocer las aspiraciones y los intereses compartidos, cada integrante del equipo de trabajo debe saber cuáles son las metas, los valores y los intereses reales del resto de los compañeros.

El establecimiento de ligas de comunicación informal es una de las mejores formas de descubrir los intereses y los valores comunes.

Para hacerlo se necesita ser abierto y honesto al comunicar las necesidades, los valores y las metas personales, además de estar dispuesto a reconocer las necesidades, las aspiraciones y los intereses de los demás.

48



## Curso de Liderazgo

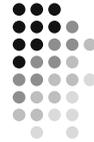
### Reuniones individuales y con el grupo

Las reuniones bien planeadas y bien conducidas, son un mecanismo valiosísimo para lograr los distintos objetivos.

Así mismo, son una manera importante para el intercambio de información y el continuo flujo de las líneas de comunicación abiertas entre los integrantes del grupo de trabajo y entre los distintos grupos.



49



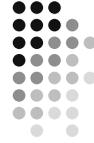
## Curso de Liderazgo

### Reuniones individuales y con el grupo (cont...)

- ⇒ Determine si es necesaria
- ⇒ Realice un listado de los objetivos
- ⇒ Apéguese a la agenda
- ⇒ Proporcione con anticipación el material pertinente
- ⇒ Procure que sea conveniente
- ⇒ Fomente la participación
- ⇒ Conserve un registro

Las reuniones son un hecho en la vida organizacional. Es difícil imaginar a un líder que pueda evitarlas, en particular cuando los equipos tienen niveles elevados de interdependencia de la tarea o interdependencia lateral.

50



## Curso de Liderazgo

¿Cuáles son las Habilidades/Capacidades que debe poseer un Líder?

### Grupo II - Avanzadas

- ⇒ Delegación
- ⇒ Administración de Conflictos
- ⇒ Negociación
- ⇒ Solución de Problemas/Oportunidades de Mejora
- ⇒ Creatividad
- ⇒ Formación de Equipos de Alto Desempeño
- ⇒ Planificación/ Establecimiento de metas
- ⇒ Credibilidad – Experiencia/Confianza
- ⇒ Coaching

51



## Curso de Liderazgo

### Delegación

El desarrollo de colaboradores es una de las responsabilidades más importantes que cualquier líder tiene, y delegar las tareas significativas para ellos es una de las mejores formas para apoyar su crecimiento.



52



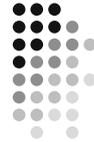
## Curso de Liderazgo

### Delegación (cont...)

#### Principios de la delegación

- ⇒ *Decida a quién delegar*
- ⇒ *Asegúrese que la tarea sea clara y específica*
- ⇒ *Asigne un objetivo, no un procedimiento*
- ⇒ *De crédito a su colaborador*

53



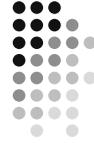
## Curso de Liderazgo

### Delegación (cont...)

#### Principios de la delegación (cont...)

- ⇒ *Decida a quién delegar*  
Puede haber algún individuo cuyo talento y experiencia ofrecen la mejor opción para cualquier tarea. Sin embargo, los líderes deben ser cuidadosos con no exceder la carga de trabajo de alguien, simplemente porque esa persona resulta ser quien mejor trabaja.
- ⇒ *Asegúrese que la tarea sea clara y específica*  
Los líderes que delegan una tarea deben estar seguros de que el colaborador entiende lo que la tarea implica y lo que se espera de él.

54



## Curso de Liderazgo

### Delegación (cont...)

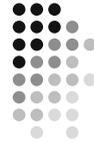
#### Principios de la delegación (cont...)

- ⇒ *Asigne un objetivo, no un procedimiento*

Indique lo que se debe lograr, no la manera en que esto debe realizarse. Los resultados finales son por lo regular más importantes que los métodos empleados para conseguirlos.

- ⇒ *De crédito a su colaborador*

Cualquiera que sea la tarea que los líderes hayan delegado, deben dar a los colaboradores la autoridad junto con la responsabilidad. Sin embargo, en un análisis final, los líderes siempre serán responsables en su totalidad de cualquier tarea que haya sido delegada.



## Curso de Liderazgo

### Delegación (cont...)

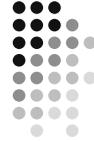
#### Principios de la delegación (cont...)

Si realmente queremos que nuestros colaboradores se sientan más responsables y motivados en su trabajo, podemos poner en práctica estas sugerencias:

- ⇒ Incremente sustancialmente la autoridad de sus colaboradores en todos los niveles.
- ⇒ Elimine o reduzca los pasos innecesarios para conseguir una aprobación.
- ⇒ Reduzca las tareas rutinarias.



56



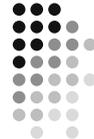
## Curso de Liderazgo

### Delegación (cont...)

#### Principios de la delegación (cont...)

- ⇒ Aumente la flexibilidad de sus colaboradores en los procesos involucrados.
- ⇒ Apoye la aplicación del criterio independiente.
- ⇒ Estimule las soluciones creativas a los problemas.
- ⇒ Defina los trabajos con más amplitud. Considere los proyectos, no las tareas.
- ⇒ Abra las puertas y facilite la libertad de movimiento.

57



## Curso de Liderazgo

### Administración de Conflictos

El conflicto es un hecho inevitable de la vida y del liderazgo.

Podemos citar diferentes tipos de conflictos en un equipo de trabajo:

- ⇒ a) Tienen grandes diferencias en valores, creencias o metas
- ⇒ b) Tienen niveles elevados de interdependencia de tarea

58



## Curso de Liderazgo

### Administración de Conflictos (cont...)

- ⇒ c) Están compitiendo por recursos o recompensas escasos
- ⇒ d) Se encuentran bajo niveles elevados de estrés
- ⇒ e) Enfrentan exigencias inciertas o incompatibles, es decir, una ambigüedad o conflicto de funciones
- ⇒ f) Comunicación deficiente



59



## Curso de Liderazgo

### Administración de Conflictos (cont...)

Se puede pensar en la solución del conflicto, en término de dos dimensiones, a saber:

- ⇒ La intención de cooperar o de no cooperar
- ⇒ La asertividad o cuestionabilidad

60



## Curso de Liderazgo

### Administración de Conflictos (cont...)

Las partes en conflicto varían en cuanto a su compromiso para satisfacer las preocupaciones de la otra parte, pero también varían en el grado en el que defienden con precisión sus propias preocupaciones.

La solución de conflictos puede entenderse en términos de cuánta disposición hacia la cooperación o hacia la no cooperación tiene cada una de las partes y cuán asertivas o cuestionables son.

61



## Curso de Liderazgo

### Negociación

La negociación es una metodología que puede ayudar a administrar conflictos.

Las siguientes recomendaciones de negociación, que aportan Fisher y Ury, incluye:

- tomarse el tiempo para realizar una sesión de negociación, en donde se separan los problemas de las personas;
- tener un enfoque hacia las cuestiones, y no hacia las posiciones; y
- buscar resultados donde las dos partes obtengan beneficios.

62

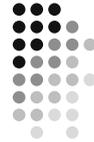


## Curso de Liderazgo

### Solución de Problemas/Oportunidades de Mejora

1. Identificar los problemas y oportunidades de mejora.
2. Analizar las causas.
3. Desarrollar soluciones alternativas.
4. Seleccionar e implementar la mejor solución viable.
5. Evaluar el impacto de la solución adoptada.

63



## Curso de Liderazgo

### Creatividad

- ⇒ Promover la lluvia de ideas
- ⇒ Usar la autoridad de manera constructiva (facilitador)
- ⇒ Formar grupos diversos para la solución de problemas



64



## Curso de Liderazgo

### Formación de Equipos de Alto Desempeño.

El liderazgo no es un proceso individual ya que está vitalmente involucrado con la influencia que se ejerce en el equipo para el logro de metas.

Los equipos varían conforme a diversos factores, tales como el tamaño del grupo, las normas, las etapas de desarrollo y la cohesión.

65



## Curso de Liderazgo

### Formación de Equipos de Alto Desempeño (cont...) Modelo para la efectividad de los equipos

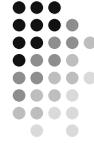
⇒ Misión

Cuando se forma un equipo nuevo, lo primero que el líder debe hacer es aclarar el propósito y las metas, establecer los estándares de desempeño y asegurar que las metas de los integrantes del equipo, estén alineadas con las metas de éste.

⇒ Aptitud

Seleccionar a los integrantes adecuados y desarrollar de manera continua aquellas habilidades necesarias para lograr las metas grupales.

66



## Curso de Liderazgo

### Formación de Equipos de Alto Desempeño (cont...) Modelo para la efectividad de los equipos (cont...)

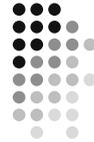
#### ⇒ Normas

Las normas son reglas que rigen la manera en la que los equipos toman decisiones, llevan a cabo reuniones, hacen el trabajo, responsabilizan a los integrantes de los equipos por los resultados obtenidos, y comparten información.

#### ⇒ Aceptación

Sólo porque los miembros del equipo comprendan el propósito, las metas y las normas por las que se rige el equipo, no significa que los miembros del equipo estén comprometidos.

67



## Curso de Liderazgo

### Formación de Equipos de Alto Desempeño (cont...) Modelo para la efectividad de los equipos (cont...)

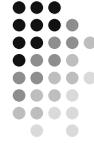
#### ⇒ Potencial

Los equipos que tienen niveles elevados de Potencial también cuentan con una considerable autoridad en la toma de decisiones, el tiempo, las instalaciones y los fondos requeridos para cumplir con sus objetivos.

#### ⇒ Moral

Los equipos que tienen más elevado sus estados de ánimo, tienden a tratar de manera eficaz los conflictos interpersonales y a tener niveles elevados de estado de ánimo y cohesión.

68



## Curso de Liderazgo

### Formación de Equipos de Alto Desempeño (cont...) Modelo para la efectividad de los equipos (cont...)

⇒ Resultados

Los equipos con Alto Desempeño establecen planes de acción ejecutables con programación de fechas y responsables, a fin de lograr los resultados esperados.



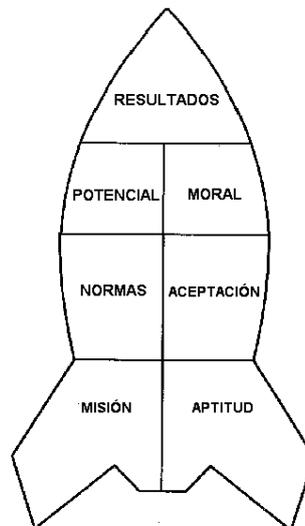
69



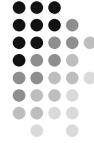
## Curso de Liderazgo

### Formación de Equipos de Alto Desempeño (cont...)

### Modelo para la efectividad de los equipos (cont...)



70



## Curso de Liderazgo

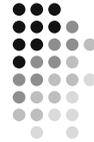
### Planificación/Establecimiento de metas

Planificar es pensar ahora lo que se va a hacer después.

Significa programar en el tiempo las actividades de una persona o de un grupo, dejando en claro:

- ⇒ qué se va a hacer,
- ⇒ por qué se hará,
- ⇒ en qué momento se hará y,
- ⇒ con qué recursos.

71



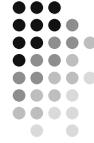
## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

¿Cuáles son las ventajas de planificar las actividades de una organización?

- ⇒ Obliga al grupo a pensar por qué se van a emprender tales acciones, y cómo se relacionan con sus objetivos.
- ⇒ Permite prever los resultados que se quieren obtener en una actividad determinada, ayudando a evaluar con facilidad.

72



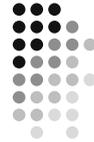
## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

¿Cuáles son las ventajas de planificar las actividades de una organización? (cont...)

- ⇒ Ayuda a realizar las actividades de manera más ordenada y a conocer con antelación qué recursos se van a necesitar y de dónde se pueden obtener.
- ⇒ Permite prever obstáculos que pueden presentarse al realizar una actividad, por lo cual se pueden tomar medidas para rectificarlos y mejorarlos.

73



## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

Hay una serie de preguntas que conviene hacerse al realizar una planificación:

- ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las causas que lo originan?

Antes de planificar debemos preguntarnos que se pretende resolver y pensar sobre las posibles causas que lo originaron.

74



## Curso de Liderazgo

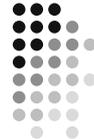
### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

- ¿Cuáles de esas causas es la principal? ¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Cuál de ellas es la mejor solución?

Es necesario que al realizar las actividades, se tenga en claro lo que se quiere lograr: los objetivos.

Para lograrlos, se deben realizar una serie de acciones, estas serán las actividades: Distribución de tareas, fijación de plazos, planificación del tiempo, etc.

75



## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

- ¿Dónde se deben realizar las acciones? ¿Cómo y cuándo se va a realizar? ¿Quiénes las van a realizar?

Cualquier actividad que se haga, requiere ciertos recursos para definir lo que es posible y lo que no, a saber:

Recursos Humanos: Personas proactivas con disponibilidad y capacidad para trabajar.

Recursos Materiales: Equipos, instalaciones, dinero, etc.

También se debe plantear cómo se obtendrán dichos recursos.

76



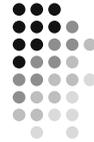
## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

¿Cuáles son las características de las Metas?

- ⇒ La metas deben ser específicas y observables.
- ⇒ Deben ser accesibles pero representar un reto.
- ⇒ Necesitan del compromiso de todos los miembros del grupo.
- ⇒ Necesitan de la retroalimentación.

77

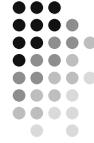


## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

- La metas deben ser específicas y observables.  
Las metas específicas llevan a niveles más elevados de esfuerzo y desempeño que las metas generales, las cuales no funcionan porque con frecuencia no proporcionan información suficiente acerca de la manera de alcanzarlas y del logro final al hacerlo.
- Deben ser accesibles, pero representar un reto  
Las metas deben ser realistas y accesibles.  
Cuando las metas fortalecen e inspiran a las personas a realizar un poco más de lo que pensaban que podrían, se consigue niveles más altos de desempeño.

78



## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

- Necesitan del compromiso de todos los miembros del grupo.  
El líder necesita aclarar que está dispuesto a apostar por lo que se ha establecido. Los colaboradores se comprometen con las metas simplemente por ser el compromiso sincero y entusiasta del líder.
- Necesitan de la retroalimentación.  
Las metas específicas y observables, cuentan con un límite de tiempo y la posibilidad de realizar una evaluación constante y una retroalimentación basada en el desempeño. Los líderes y los colaboradores deben luchar para proporcionar o conseguir la retroalimentación de manera regular.

79



## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

Los grandes cambios parten de pequeños pasos.

La base científica es irrefutable: Los pequeños pasos eliminan la resistencia del cerebro a asumir un nuevo comportamiento.

Dar pequeños pasos para lograr una mejora continua, buscando los centenares de pequeñas cosas susceptibles de mejora.

- ⇒ Hacer preguntas pequeñas para ahuyentar el miedo e inspirar la creatividad

80



## Curso de Liderazgo

### Planificación/Establecimiento de metas (cont...)

- ⇒ Tener pensamientos pequeños para desarrollar aptitudes y costumbres nuevas sin mover un solo músculo.
- ⇒ Realizar acciones pequeñas que garanticen el éxito.
- ⇒ Resolver problemas pequeños, incluso en angustiantes momentos de crisis.
- ⇒ Conceder o concederse premios pequeños para obtener resultados óptimos.
- ⇒ Reconocer los pequeños pero cruciales momentos que el resto del mundo ignora.

81



## Curso de Liderazgo

### Credibilidad – Experiencia/Confianza

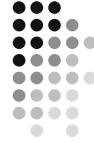
#### Credibilidad

La credibilidad se puede definir como la habilidad para inspirar confianza en los demás.

Los líderes con niveles elevados de credibilidad:

- ⇒ se consideran confiables
- ⇒ tienen un sentido sólido de lo que está bien y de lo que está mal
- ⇒ defienden lo que creen
- ⇒ protegen la información confidencial
- ⇒ dan seguimiento a los compromisos

82



## Curso de Liderazgo

### Credibilidad – Experiencia/Confianza (cont...)

#### Componentes de la credibilidad

La credibilidad está conformada por dos componentes que son la experiencia y la confianza.

Determinar la manera en que el trabajo contribuye a la visión general de la organización, ser un experto en el trabajo por medio de la capacitación formal o al enseñar a otros y buscar oportunidades que permitan ampliar la **experiencia** técnica.



83



## Curso de Liderazgo

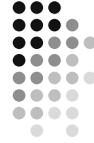
### Credibilidad – Experiencia/Confianza (cont...)

#### Componentes de la credibilidad (cont...)

La formación de la **confianza**, puede clasificarse en aclarar y comunicar sus valores, y fomentar las relaciones con los demás.

Contar con un sistema de valores sólido es de vital importancia para el éxito del liderazgo.

84



## Curso de Liderazgo

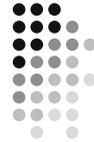
### Coaching

El Coaching puede entenderse como un sistema que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través de un proceso de acompañamiento, donde el *facilitador* o *coach* apoya a la persona o *coachee* que lo requiere y actúa de puente entre su vida laboral actual y su vida laboral deseada, llevándolo a través del autoconocimiento y la acción.

La importancia del coaching en el grupo radica en que:

- ⇒ Desarrolla la potencialidad de las personas.

85



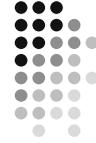
## Curso de Liderazgo

### Coaching (cont...)

La importancia del coaching en el grupo radica en que (cont...):

- ⇒ Estimula la producción de resultados.
- ⇒ Promueve la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso
- ⇒ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ⇒ Renueva las relaciones y mejora la comunicación.

86



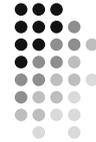
## Curso de Liderazgo

### El líder frente a los cambios

Muchas personas no logran liderar: cometen el error clásico de tratar los desafíos de adaptación como si fueran problemas técnicos.

Al confundir los problemas técnicos con los desafíos de adaptación que se enfrentan en las organizaciones estamos buscando un tipo de liderazgo equivocado.

87



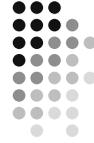
## Curso de Liderazgo

### El líder frente a los cambios (cont...)

Necesitamos alguien con respuestas, decisión, fuerza y un mapa del futuro; alguien que sepa hacia dónde estamos yendo. En suma, alguien que pueda hacer simples los problemas complejos.

En lugar de buscar salvadores, deberíamos buscar un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas para los cuales no hay soluciones simples ni indoloras, los desafíos que nos exigen aprender nuevos métodos.

88



# Curso de Liderazgo

## Trabajo en Equipo

### Estilos de Pensamiento – Método BTSA (Benziger Thinking Styles Assessment)

El estilo de pensamiento es una manera estable de procesar la información

¿Cuántos estilos de pensamiento existen?

⇒ Cuatro

¿Cuál de los cuatro estilos es el mejor?

⇒ Ninguno

¿Cuál de los cuatro estilos es el peor?

⇒ Ninguno

89



# Curso de Liderazgo

ESTILOS DE PENSAMIENTO – ESTILOS DE COMUNICACION

## Pensador

### Estilo Analítico:

- Lógico
- Analizador
- Matemático
- Técnico
- Resuelve Problemas

## Innovador

### Estilo Intuitivo:

- Imaginativo-creativo
- Sintetizador
- Artístico
- Holístico
- Conceptualizador

## Organizador

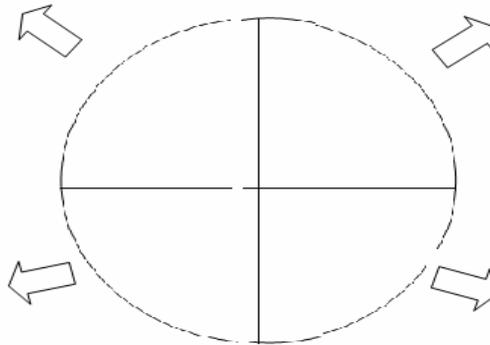
### Estilo Normativo:

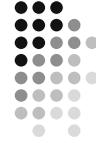
- Controlado
- Conservador
- Planificador
- Organizado
- Administrativo

## Humanitario

### Estilo Funcional:

- Interpersonal
- Emotivo
- Musical
- Espiritual
- Conversador





## Curso de Liderazgo

### Trabajo en Equipo (cont...)

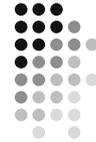
### Estilos de Pensamiento – Método BTSA (cont...)

¿Qué beneficio le reporta al líder el conocimiento del estilo de pensamiento de cada integrante del equipo?

- ⇒ Permite conocer y desarrollar el talento individual
- ⇒ Permite aumentar la satisfacción laboral
- ⇒ Con ello aumenta la efectividad laboral individual y grupal

“Nadie puede ser exitoso haciendo algo que en el fondo no le gusta” SENECA

91



## Curso de Liderazgo

### Trabajo en Equipo (cont...)

### Formación/Desarrollo/Evolución

En sus inicios, el comportamiento de los equipos de trabajo es torpe y mal coordinado, luego surgen *conflictos* entre dependencia e independencia, más tarde el equipo aprende a hacer las cosas por sí mismo y a obrar con *eficacia aunque* cada tanto aparecen *crisis emocionales y vitales*.

Poco a poco alcanza un cierto estado de equilibrio, los problemas y conflictos se transforman en potencia creadora, los procesos interiores pueden ser atendidos, los procesos exteriores pueden ser regulados y asimilados. El grupo -como el ser humano- es "adulto"<sup>92</sup>.



## Curso de Liderazgo

### Trabajo en Equipo (cont...)

#### Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

Podemos considerar cuatro etapas en el proceso de desarrollo de un equipo de trabajo:

#### 1. Etapa de auto-centralización:

Al principio, los miembros del equipo se sienten inseguros y dudan de compartir sus actividades y criterios. Hacen preguntas, no tienen claro el objetivo y las metas, se muestran poco dispuestos, sienten desconfianza y miedo para arriesgarse y hacer algo nuevo y diferente.

Durante esta etapa cada individuo está pensando y evaluando si vale la pena establecerse en el equipo.

93



## Curso de Liderazgo

### Trabajo en Equipo (cont...)

#### Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

#### 2. Etapa de frustración y conflicto:

Generalmente aún no se ha establecido la autoridad, pueden surgir algunos conflictos entre los dirigentes que están en vías de surgimiento que expresan diferentes necesidades y expectativas del equipo. Para que los miembros puedan sentirse más seguros, es necesario resolver antes estos conflictos.

No logran coordinar mecanismos de acción adecuados, se pierden o desvían de los objetivos, no conocen bien sus propios recursos internos.

Muchos equipos se desintegran en esta etapa, porque se desalientan y no saben que están ya cerca de consolidarse.

94



## Curso de Liderazgo

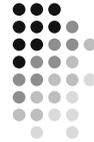
Trabajo en Equipo (cont...)

Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

### 3. Etapa de consolidación y armonía:

Poco a poco, los miembros del grupo se conocen entre sí y se encuentran trabajando juntos. A partir de ellos se puede ir integrando el grupo, creando un ambiente favorable al diálogo, en cuyo caso el grupo podrá llegar a un acuerdo sobre su propio comportamiento. Un signo es cuando se comienza a superar la etapa del "bla-bla", se establecen las normas y procedimientos, se organiza el trabajo, algunos proponen métodos de reflexión y otros, planes de acción concreta: está naciendo el grupo.

95



## Curso de Liderazgo

Trabajo en Equipo (cont...)

Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

### 4. Etapa de auto-afirmación individual y grupal:

Puede pasar bastante tiempo antes de que los miembros del grupo se vuelvan objetivos y autocríticos, y se vean a sí mismos dentro del grupo. Cuando llegue esa etapa se estará poniendo el énfasis en la solución de los problemas y en la regulación de los procesos del grupo.

El grupo emprenderá frecuentes evaluaciones, tanto del programa de trabajo y del comportamiento global como del comportamiento de los individuos que lo forman.



## Curso de Liderazgo

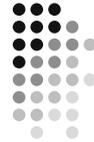
### Trabajo en Equipo (cont...)

### Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

Los equipos de trabajo, al alcanzar la madurez, se manifiestan de las siguientes maneras:

- ⇒ Tienen una idea clara de sus objetivos sociales, políticos y económicos;
- ⇒ Avanzan hacia sus objetivos con el máximo de eficacia y el mínimo de pérdida de energía;
- ⇒ Son capaces de prever y planear para el porvenir; logrando que sus miembros se comuniquen efectivamente entre ellos;

97



## Curso de Liderazgo

### Trabajo en Equipo (cont...)

### Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

- ⇒ Los miembros están dispuestos a cambiar los métodos de trabajo cuando sea necesario;
- ⇒ Se enfrentan objetivamente a sus procesos emocionales;
- ⇒ Existe participación en la toma de decisiones haciéndose responsables de lo que deciden;
- ⇒ Tienen un alto grado de cohesión y solidaridad, sin ser exclusivo de pocos ni ahogar a los demás que lo componen;

98

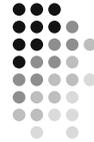


## Curso de Liderazgo

### Trabajo en Equipo (cont...)

### Formación/Desarrollo/Evolución (cont...)

- ⇒ Usan con inteligencia las diferentes capacidades de sus miembros;
- ⇒ Se enfrentan a la realidad y obran de acuerdo con los hechos, no se dejan llevar por fantasías;
- ⇒ Crean una atmósfera de libertad psicológica para la expresión sincera de sus miembros;
- ⇒ Tienen capacidad de adaptarse y asimilar los cambios constantes de su medio ambiente.



## Curso de Liderazgo

**Muchas Gracias**

**¡FIN!**

Lic. Margarita Irene Sánchez –  
[misanchez@utn-proyectos.com.ar](mailto:misanchez@utn-proyectos.com.ar)

Lic. Oscar M. Sarricchio –  
[osarricchio@utn-proyectos.com.ar](mailto:osarricchio@utn-proyectos.com.ar)

100