

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS ABIERTOS**

## **ADMINISTRACIÓN DEL MANTENIMIENTO**

**TEMA**

**EL PROCESO DEL LIDERAZGO**

**PALACIO DE MINERIA  
OCTUBRE DEL 2000**

## El proceso del liderazgo

Diplomado en Administración del  
Mantenimiento  
Miguel Martínez García

1

---

---

---

---

---

---

---

---

## ¿ Qué es el liderazgo ?

- "El Liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo".
- "El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas".
- "El Liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas".

2

---

---

---

---

---

---

---

---

## ¿ Qué es el liderazgo ?

En las definiciones anteriores podemos encontrar palabras clave que nos permitirán comprender mejor el liderazgo, estas palabras son:

**PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.**

3

---

---

---

---

---

---

---

---

## ¿ Por qué se le considera un proceso ?

El liderazgo es un proceso porque no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo.

Ese efecto deseado es la contribución de los individuos para el logro de determinadas metas u objetivos que requieren de la intervención de todos para alcanzarse.

Las conductas, comportamientos o acciones del líder para dirigir y orientar al grupo, ejercen un poder de influencia en las personas que lo siguen y se traducen en logros, en resultados.

4

---

---

---

---

---

---

---

---

## Autoridad y Poder

"No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes administradores"

Stephen P. Robbins

5

---

---

---

---

---

---

---

---

## La diferencia entre ser Jefe y ser Líder

- El Jefe manja a sus empleados
- El Jefe depende de la autoridad
- El Jefe inspira temor
- El Jefe dice Yo
- El Jefe justifica el desperfecto
- El Jefe dice háganlo
- El Líder los dirige
- El Líder depende de su buena voluntad
- El Líder inspira entusiasmo
- El Líder dice Nosotros
- El Líder corrige el desperfecto
- El Líder dice vamos a hacerlo

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## Lider

Es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liderato

Es el status o la posición de líder dentro de un grupo.

8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liderazgo

Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

9

---

---

---

---

---

---

---

---



---

Como a las personas no les gusta que nadie los mande, dirigir efectivamente es muy difícil.

10

---

---

---

---

---

---

---

---



---

No sólo la organización empresarial sino también, los mismos seguidores esperan que un líder los lleve al éxito. Pero para que esto suceda el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus seguidores, muchas veces tendrá que exigir resultados y esto no le gusta a la gente y por otro lado si no se exige no hay éxito y esto tampoco le gusta a la gente. He ahí la paradoja, el gran reto.

11

---

---

---

---

---

---

---

---



## El Liderazgo Efectivo

- Dependerá fundamentalmente de:
  - La personalidad y expectativas del propio líder.
  - La personalidad y expectativas de los subordinados.
  - Y también, de la situación que se viva.

Un buen liderazgo será aquel que combine efectivamente las tres variables anteriores.

12

---

---

---

---

---

---

---

---



## Teoría de los rasgos

Un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota recopiló datos de 13 empresas de Minnesota con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

1. Disfrutaban sus interacciones con las demás personas,
2. eran más inteligentes;
3. tenían mejor educación;
4. sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito,
5. y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios

Sin embargo, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

13

---

---

---

---

---

---

---

---



## Teoría de los rasgos

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distinguan a los supervisores y directivos más eficientes, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

- Habilidad mental superior
- Madurez emocional
- Necesidad intrínseca de logro
- Habilidad para resolver problemas.
- Empatía
- Representatividad ante los superiores

14

---

---

---

---

---

---

---

---



## Modelos conductuales

Contrariamente a la Teoría de los Rasgos, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Se reconoce generalmente que el interés por la tarea y el interés por las personas tampoco se excluyen mutuamente. Y esto lleva a considerar que lo ideal es que un líder combine ambas orientaciones. No obstante, esto no siempre sucede, lo cual da lugar a varios estilos de liderazgo.

15

---

---

---

---

---

---

---

---

## Estilos de liderazgo

- Líderes estructurados y considerados.
- Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
- Líderes rigurosos y generales.
- Líderes autoritarios y democráticos.

16

---

---

---

---

---

---

---

---

## Estilos de liderazgo

El que se enfoca en la producción  
Y  
El que se enfoca en la gente

17

---

---

---

---

---

---

---

---

## La rejilla gerencial

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5)

18

---

---

---

---

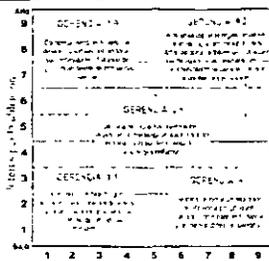
---

---

---

---

## La rejilla gerencial



Interés por los resultados

19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9

- La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.

20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9

- El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
- La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.

21

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9

- La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.
- La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.

22

---

---

---

---

---

---

---

---

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9

- Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
- La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudien las experiencias pasadas.

23

---

---

---

---

---

---

---

---

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9

- Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

¿por qué no pensar que con voluntad y capacitación podría llegar a un desempeño 9,9?

24

---

---

---

---

---

---

---

---

## Elementos para una Supervisión Efectiva

- Delega su autoridad.
- Hace asignaciones claras y definidas.
- Supervisa a base de resultados.
- Emplea poca presión.
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.
- Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones o bien las fomenta.

25

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liderazgo / Perspectivas

- ¿Qué tipo de Líder requieren las organizaciones del Siglo XXI?
- ¿Qué cualidades y talentos se requieren para ser un buen líder en esta época de transición hacia el nuevo milenio?
- ¿Cómo identificar el estilo de liderazgo y las funciones idóneas para el líder de hoy y de mañana?

26

---

---

---

---

---

---

---

---

## Liderazgo / Perspectivas

- ¿Cómo entrenar y formar nuevos líderes?
- ¿Cómo romper la barrera del sexo en el liderazgo y lograr que los hombres del siglo XXI acepten de igual forma ser dirigidos por una mujer, tanto como por un hombre?

27

---

---

---

---

---

---

---

---



## Liderazgo / Perspectivas

- ¿Cómo llegar a los grupos autodirigidos?
- ¿Cómo deberán ser los seguidores de los grandes líderes del siglo XXI?

Estas y otras preguntas habrán de formarse los investigadores del liderazgo.

---

---

---

---

---

---

---

---

# Liderazgo/Perspectivas

Arriba

Otros enfoques rec.

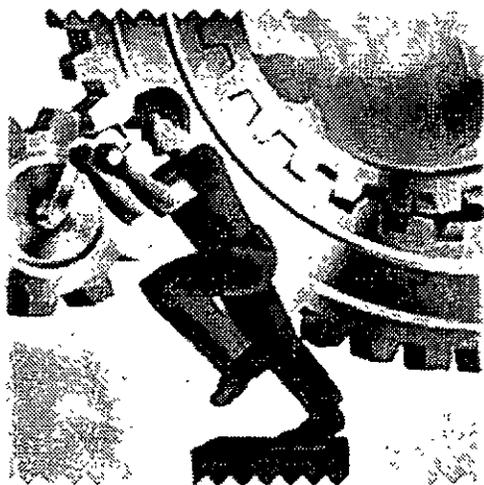
Liderazgo/Perspectivas

El final del Siglo XX y el arribo al nuevo milenio en el siglo XXI, presentan innumerables retos para el ser humano, donde el liderazgo habrá de cumplir un importantísimo papel, y donde se presentan múltiples perspectivas de investigación y desarrollo.

**¿Qué tipo de Líder requieren las organizaciones del Siglo XXI?**

**¿Qué cualidades y talentos se requieren para ser un buen líder en esta época de transición hacia el nuevo milenio?**

**¿Cómo identificar el estilo de liderazgo y las funciones idóneas para el líder de hoy y de mañana?**



**¿Cómo entrenar y formar nuevos líderes?**

**¿Cómo romper la barrera del sexo en el liderazgo y lograr que los hombres del siglo XXI acepten de igual forma ser dirigidos por una mujer, tanto como por un hombre?**

**¿Cómo llegar a los grupos autodirigidos?**

**¿Cómo deberán ser los seguidores de los grandes líderes del siglo XXI?**

Estas y otras preguntas habrán de formarse los investigadores del liderazgo, en esta formidable pero inquietante época de cambios acelerados, de sociedades multiculturales, globalización económica, grandes presiones y múltiples problemas con diversidad de soluciones.

Muchos investigadores expertos en este tema, se están dando a la tarea de averiguar más sobre lo que se demanda del ser humano en general, y de los líderes en particular, en las organizaciones productivas de clase mundial, que hoy se preocupan fundamentalmente por la calidad, la productividad, y por ser competitivas en todos los aspectos, y están compartiendo sus experiencias con todos a través de sus

obras escritas, donde nos vierten sus valiosas conclusiones.

En nuestro país, uno de ellos es Alfonso Siliceo Aguilar que ha escrito obras como: "Liderazgo para la Productividad en México", y "Líderes para el Siglo XXI"; otro de fama internacional es Stephen R. Covey que nos ha aportado su "Liderazgo Centrado en Principios"; Richard S. Hanscombe y Philip A. Norman, "Liderazgo Estratégico", Robert Kelley "Líderes y Seguidores". Y muchos otros cuyas aportaciones serán sin duda muy valiosas para despejar nuestras dudas, y que invito a leer para llevar al estudiante y aún al directivo de hoy a ser el auténtico líder de mañana.

Elegí por ejemplo de Alfonso Siliceo, su identificación de cualidades y talentos que él considera deben tener los verdaderos líderes y que les menciono a continuación:

TALENTOS Y HABILIDADES DEL LIDER		
PERSONALES	DE RELACIÓN	PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS
1. Autoconfianza.	1. Comunicación	1. Definición clara de la misión y valores.
2. Autocrítica.	2. Consideración y atención a los demás.	2. Definición de objetivos a lograr.
3. Autoeducación.	3. Convencimiento.	3. Manejo de juntas.
4. Objetividad.	4. Sinceridad y transparencia.	4. Presencia directiva.
5. Asertividad.	5. Percepción y sensibilidad.	5. Acciones institucionales.
6. Firmeza.	6. Empatía.	
7. Paciencia.	7. Delegación.	
8. Modestia.	8. Negociación.	
9. Retroalimentación.		
10. Generosidad y capacidad de servicio.		

Algo muy importante también que me gustaría dejar como corolario para este tema es la responsabilidad que como líder se tiene, no sólo con la organización o empresa, sino también son los subordinados, los seguidores que a fin de cuentas son los que hacen al líder y permiten que se logren las metas de la organización, de ser buenos líderes, preocupados también por ayudarlos y apoyarlos en el logro de sus metas individuales, que les darán satisfacción a sus necesidades.

Recordemos que entre más ascendemos en la piramide organizacional, mayor responsabilidad tenemos con quienes no han alcanzado posibilidades de poder, autoridad y decisión.....

 Porque nosotros quizá no somos ni los mejores, ni los únicos que lo merecían, hemos tenido mucha suerte en que se nos brindara la oportunidad de ascender.

 Porque existen otros que probablemente lo merecían más que nosotros.

 Porque de alguna manera tenemos que retribuir lo que sin duda gratuitamente se nos ha dado, no sólo en esta oportunidad sino en muchas otras anteriores.



Porque es un principio de la más elemental ética humana, que quien tiene más debe compartirlo con quien tiene menos.



Porque se espera más sabiduría y por lo tanto más sencillez de quien asciende, para que sus hombres, sus seguidores, se le puedan acercar con confianza a recibir orientación.



Porque nuestros triunfos los debemos y los deberemos a ellos.



Porque nunca debemos olvidar que de allá venimos y lo que no nos gustó a nosotros, tampoco les gusta a ellos..... y ahora si estamos en la posibilidad de hacer algo para que las cosas cambien.

