



25073
2001

**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

TALLER DE LIDERAZGO EFECTIVO

Del 25 de Junio al 6 de julio de 2001

APUNTES GENERALES

Lic. Norma A. Olmedo Díaz
Banco de México
Junio-julio/2001



TALLER DE LIDERAZGO EFECTIVO

OBJETIVO GENERAL:

Los participantes estarán en condiciones de identificar herramientas que les permitan desarrollar habilidades de liderazgo para obtener el mejor rendimiento de su equipo de trabajo en épocas de cambio y conocerán algunas técnicas que les permitan ser más eficientes en su área de responsabilidades y con ello potenciar a su personal.

DURACIÓN: 20 HRS.

CONTENIDO TEMÁTICO

- ✚ Liderazgo transformador (el arte de que las cosas sucedan)
- ✚ No importa cuan bueno seas... siempre hay que ser mejores
- ✚ Si no cambiamos nos extinguimos
- ✚ De la misión y visión a la acción
- ✚ Fortalezas de los equipos de trabajo
- ✚ Manejo de sistema de valores (mi mapa no es el territorio)
- ✚ El arte de la meta comunicación (comunicación eficaz)
- ✚ La influencia del pensamiento en el trabajo del equipo
- ✚ Seis maneras de pensar para la solución creativa de problemas

El curso-taller se desarrolla a través de una serie de actividades que permiten que el ejecutivo:

- 1. Identifique su rol como líder de un proceso, proyecto o de alguna área específica.*
- 2. Reconozca su compromiso directivo, y se vea así mismo como actor de la dinámica administrativa para el desarrollo de la misión, visión y cultura organizacional.*
- 3. Desarrolle actividades que le permitan vivenciar aspectos psicodinámicos como son la motivación, su rol como agente de cambio, aspectos de comunicación a partir de la programación neurolingüística.*
- 4. Integrar la información de tal manera que contribuya al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo. Durante el taller se le proporcionarán herramientas para el trabajo en equipo.*

Duración: 20 horas

Instructor: Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz

1. EL ARTE DE QUE LAS COSAS SUCEDAN



- Para un puesto de dirección es necesario tener autoridad y poder.
- Pero el desarrollo de una función no da como resultado el ejercicio del liderazgo.
- La persona que ostenta un liderazgo posee autoridad y poder. Lo ideal sería que se conjuntará la dirección del personal con el ejercicio del liderazgo

¿QUÉ ES AUTORIDAD?

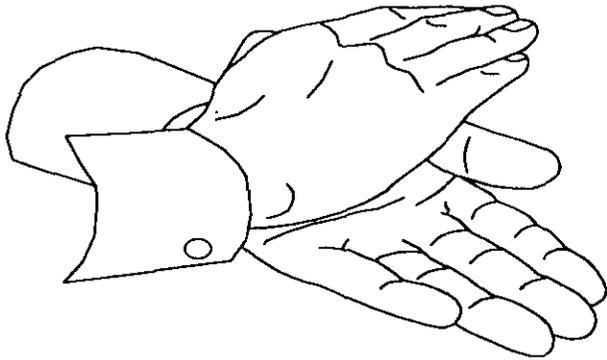
Fayol, la define como "El derecho a dar órdenes y esperar obediencia"; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.

- Las organizaciones laborales van a estar representada por niveles de mando con grados diferentes de autoridad y responsabilidad
- La autoridad proporciona poder, así, tener autoridad es tener poder.

¿QUÉ ES PODER?

- “Tener poder no siempre significa autoridad. Existe poder que no es legitimo
- “El poder puede ser legitimo (aceptado).
- El poder **INFLUYE EN LA CONDUCTA DE OTROS.**
- La característica de todo líder, es que ejerciten su poder para legitimarse
- El liderazgo es un ejercicio de influencia que utiliza poder
- Las organizaciones requieren lideres de cambio que utilicen su experiencia, habilidades y conocimientos para alcanzar de manera efectiva su misión y visión

EXPECTATIVAS DE LOS SEGUIDORES



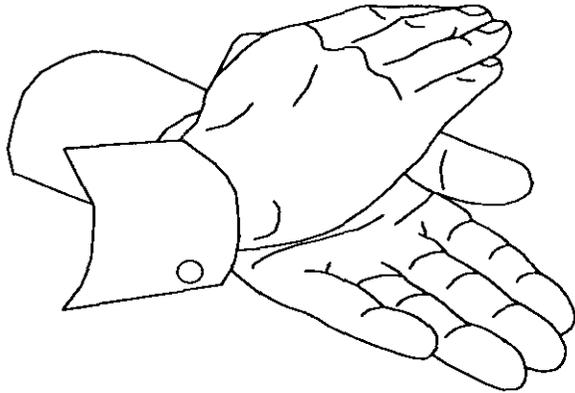
20 mil encuestas
aplicaron Kouzes y
Posner

- HONESTIDAD

Congruencia entre lo que se dice y se hace

- ANTICIPACION

Sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización



- **INSPIRACION**

Entusiasmo, energía y positivismo por el futuro y que contagia a seguidores

- **COMPETENCIA**

Conocimiento del negocio, habilidades específicas y habilitamiento a los demás para que actúen.

LIDERAZGO EFECTIVO

Un líder es una persona comprometida en crear un mundo al que las personas quieren pertenecer.

Metaliderazgo vincula a los individuos con el entorno a través de su visión

Macroliderazgo construye caminos y una cultura para alcanzar un propósito

Microliderazgo centra su atención en la elección de su estilo para generar una atmósfera de trabajo efectivo y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de las tareas y las relaciones

LIDERAZGO TRANSFORMADOR



- El líder transformador se mueve hacia la misión y visión
- Hay jefes que se mueven sólo hacia el cumplimiento de tareas y funciones
- La misión y visión sin acción son sólo sueños.
- La acción sin visión y misión, carecen de sentido

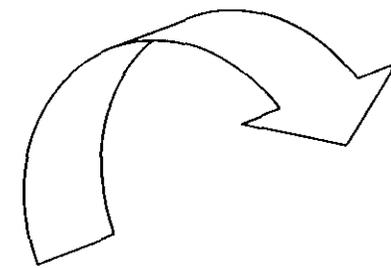
Características del líder transformador

- Gestión por objetivos, los colaboradores tienen claro lo deseado de ellos
- Gestión por directrices, otorgan a sus colaboradores un sentido de propósito
- Animar, inspiran y motivan a sus seguidores para dar lo mejor de sí mismos
- Ofrecen atención personalizada a sus miembros
- Desarrollan el poder del carisma y constituyen un modelo que sus colaboradores aspiran imitar
- Generan respeto y confianza
- Estimulan las ideas

NIVELES DE CAMBIO DEL LIDER

- Quien soy-Identidad
- Mi sistema de creencias-valores y principios
- Mis capacidades-estados, estrategias
- Qué hago-comportamientos específicos
- Mi entorno-contexto externo
- Papel y misión personal
- Mi visión y propósitos en la organización
- Percepción de mí persona y dirección
- Mis acciones y mis reacciones
- En el medio en el que estoy mis restricciones y oportunidades

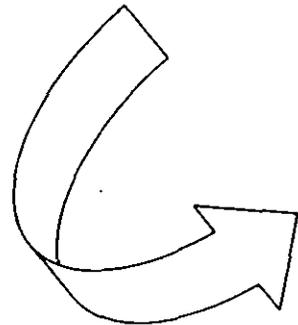
MODELOS DE ACCIÓN PERSONAL



ESTIMULO

MODELO
PROACTIVO

Reconocer nuestra
responsabilidad de elegir
Tomar la iniciativa
Responder



MODELO
REACTIVO

Todo me controla:
Mi herencia: Física, ambiente
social
Mis sentimientos, mis valores

3. SI NO CAMBIAMOS NOS EXTINGUIMOS

¿No tener queso es el principio o fin?

Los éxitos del pasado no te asegura el éxito del futuro.

- Huele el queso cuando se este poniendo viejo, porque es momento de cambiarlo.

Cuando dejas atrás el miedo, te sientes libre.

Una de las cualidades más significativas del líder es la manera como responde al fracaso

- Los cambios dan miedo y te hacen sentir inseguro porque no pusiste atención a lo que estaba ocurriendo y no te preparaste para ello.
- Si algo esta mal en nosotros ¿no será por qué no estamos haciendo lo correcto?
- Cuando más importante es el queso para ti más deseas aferrarte a el
- ¿Qué harías si no tuvieras miedo?
- Cuando cambias lo que tu crees, tu cambias lo que tu eres
- El cambio esta ocurriendo...ellos siguen moviendo el queso

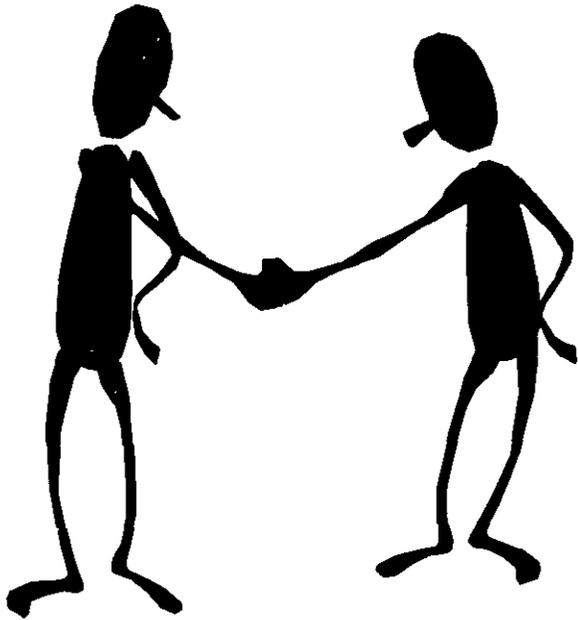
• ***IDEAS TOMADAS DE LA OBRA QUIEN SE ROBO MI QUESO.***

COMPORTAMIENTO DEL LIDER



- CUESTIONAR PROCESOS
1. Búsqueda de oportunidades de reto para cambiar, crecer, innovar., o mejorar
 2. Experimentación, toma de riesgos y aprendizaje a partir de errores

COMPORTAMIENTO DEL LIDER



- CREAR UNA VISION COMPARTIDA

3. Visualización de un futuro mejor.

4. Alineación de los seguidores con la visión común, valores, intereses, esperanzas y sueños con el líder

COMPORTAMIENTO DEL LIDER

- HABILITAR A LOS DEMAS PARA ACTUAR

5. Promoción de la cooperación a través de las metas y la confianza.

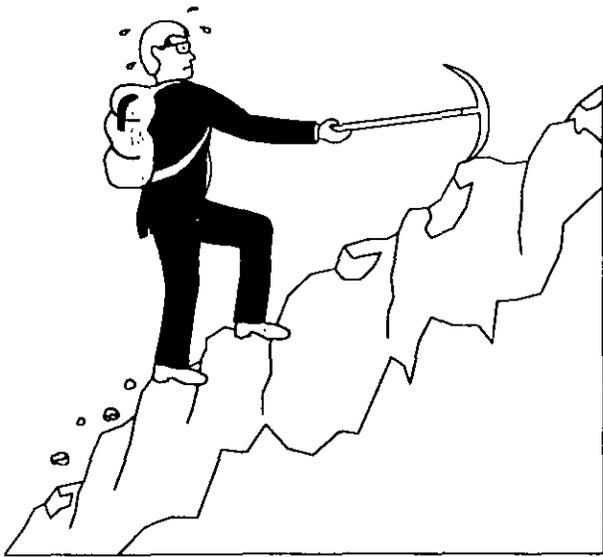
6. Habilitar a la gente dándole alternativas, haciéndola competente, asignándole tareas difíciles y ofreciéndole apoyo visible.



COMPORTAMIENTO DEL LIDER

- ENSEÑAR EL CAMINO

7. El líder pone el ejemplo, actuando de modo congruente con los valores compartidos.



8. Obtención de pequeñas victorias que promuevan el avance y consigan el compromiso

COMPORTAMIENTO DEL LIDER

- ANIMAR EL CORAZON



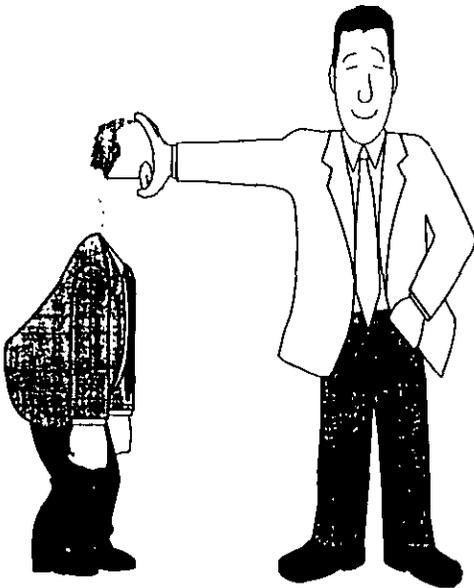
9. Reconocimiento de las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto.

10. Celebración regular de los logros del equipo

COLOCADO PARA FALLAR O COMO LOS JEFES CREAN SUS PROPIOS DESEMPEÑOS POBRES

SINTOMAS:

- Ejercen efecto pigmalion negativo
- Se comienza cuando el empleado no alcanza los objetivos
- La acción "obvia" es la presión y supervisión exagerada
- El subordinado interpreta que no se le tiene confianza y experimenta malestar



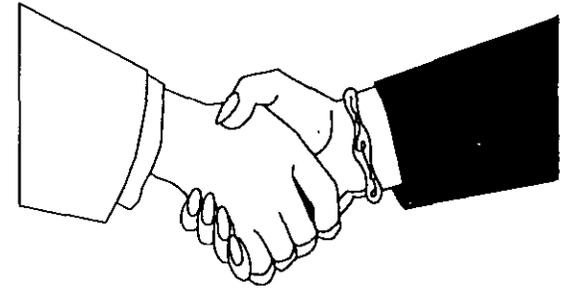
ROMPER EL SINDROME

El jefe debe crear el ambiente para la discusión

Jefe y subordinado deben buscar las causas del bajo desempeño

Jefe y subordinado deben llegar a acuerdos sobre los objetivos y la relación de trabajo

Jefe y subordinado deben acordar comunicarse más abiertamente en el futuro



4. DE LA MISIÓN Y VISIÓN A LA ACCIÓN

- **El líder** proporciona inspiración y motivación para que se manifieste la visión y misión
- **El líder** genera y define los valores, la cultura, tareas y relaciones específicas

VISIÓN/MISIÓN



ACCIÓN

El sentido de dirección

- Es la visión del entorno externo, la intención estratégica de la organización.
- El sentido de dirección se declara en una misión
- Muchas organizaciones que visitamos tienen a la vista su misión, pero observen como se trata al personal, a los clientes y a todo el que se para ahí...la misión no guarda relación con lo que sucede en la realidad, ni con los valores que se pregonan por escrito.

UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DEBERÁ SER

- Comprensible
- Alcanzable
- Retadora
- Vivible

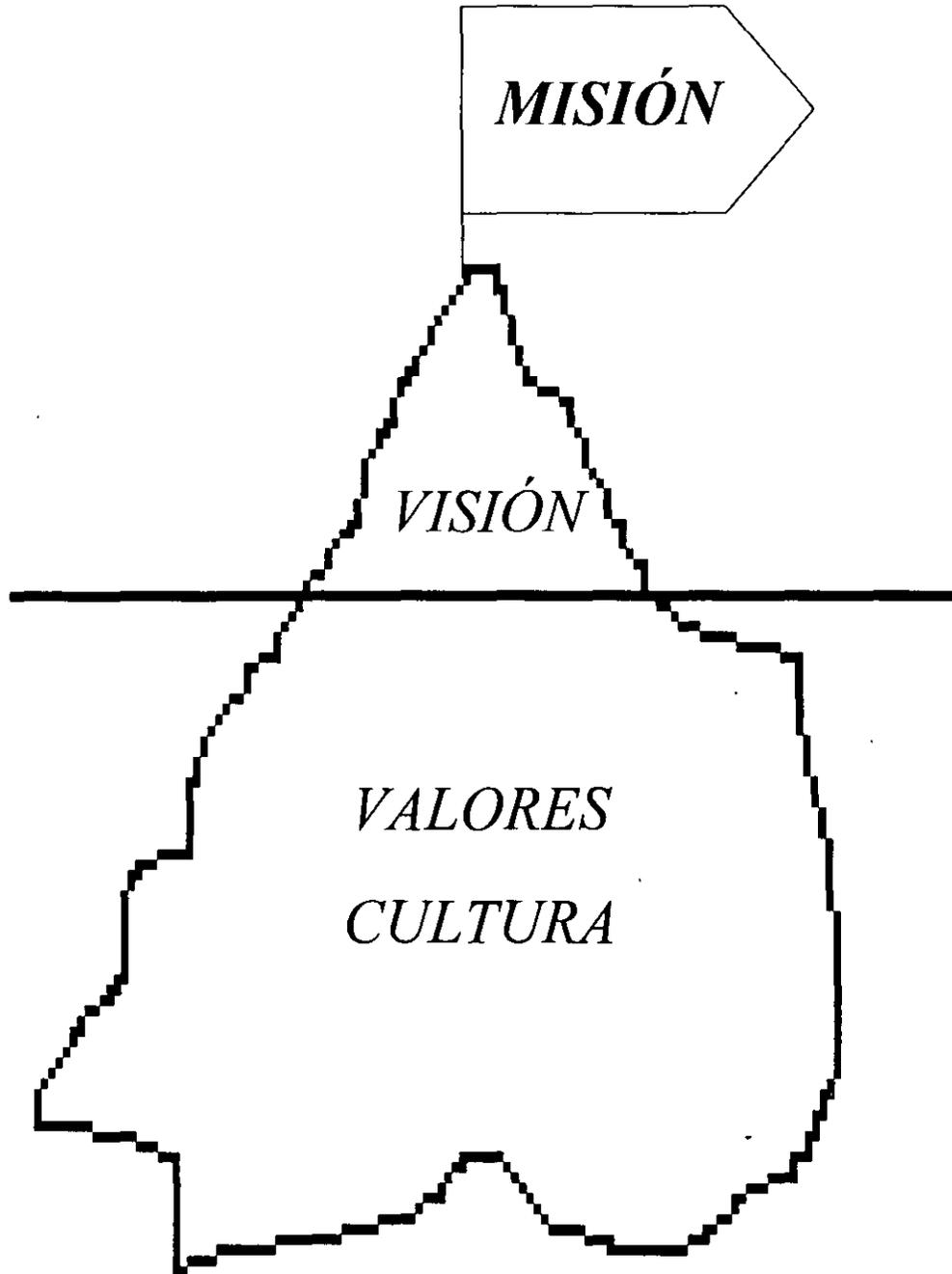
La misión deberá proporcionar dinámica para generar:

un sentido de pertenencia e identidad

... esto creará un clima en el que las personas se sientan valoradas por sí mismas

- **Hay que definir el negocio, no a partir del producto o servicio que se ofrece, sino a partir de la necesidad del cliente que cubre el producto o servicio.** Ello se debe a que, aunque los productos van y vienen, las necesidades básicas del cliente permanecen inalteradas

SAS	Administramos una línea	Transportamos personas y productos
Xerox	Fabricamos equipo de oficina	Ayudamos a mejorar la productividad
Hoover	Fabricamos	Ayudamos a crear un entorno más limpio y saludable
Midas	Fabricamos amortiguadores	Damos un servicio completo de mantenimiento automotriz



MISIÓN

VISIÓN

VALORES

CULTURA

LA CULTURA CORPORATIVA

- ...promueve activamente la organización como el patrón de creencias que conoce, comprende y comparte la mayoría del personal de la misma.
- La cultura corporativa es la piedra angular que mantiene unida a la organización en la medida en que sus miembros comparten valores, creencias y expectativas

5. FORTALEZAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- **EL LÍDER CARISMÁTICO:**
- **La habilidad** para fascinar y motivar es indispensable para un líder...Edison, Picasso, Einstein, Hitler, La madre Teresa de Calcuta, Fox...poseían carisma.
- **Carisma:** fuego interior, magnetismo, contagiante, fascinante, entusiasmo, credibilidad y habilidad para comunicar algo...tal vez esto y algo más hacen que la gente corra hacia los líderes

Enfoques del liderazgo

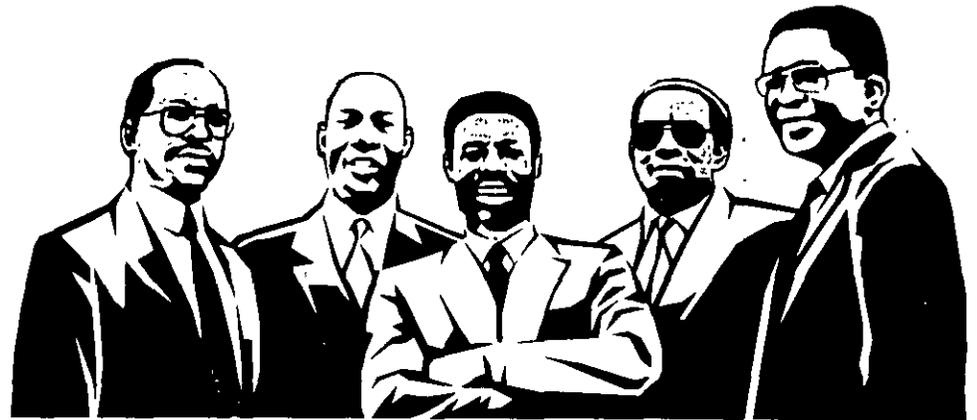
Tradicional:

- Controla
- Supervisa
- Hace cumplir, reglas, políticas, etc.
- La motivación es una función

El enfoque de equipo requiere:

- Un guía
- Permisi3n
- Crear un clima para que las personas satisfagan sus propios niveles de motivaci3n y toma de decisiones

- Belbin de la Universidad de Henley reconoce que es mucho más sencillo pronosticar los equipos que fracasarán que los que seguramente tendrán éxito... El equipo que más propenso al desastre es el que se compone de manera exclusiva de personas muy inteligentes



Modelo de Tuckmans

Los equipos atraviesan por 4 etapas de desarrollo:

1. Formación
2. Tormenta
3. Normar
4. Realizar

Quizá la etapa más difícil sea realizar y continuar con un proceso de mejora.

Realizar implica:

- Alta flexibilidad
- Compromiso con las metas del equipo
- Enfoque para resolver problemas
- Los conflictos son positivos y constructivos
- Hay consenso
- Se da el liderazgo participativo
- Se alcanza la sinergia

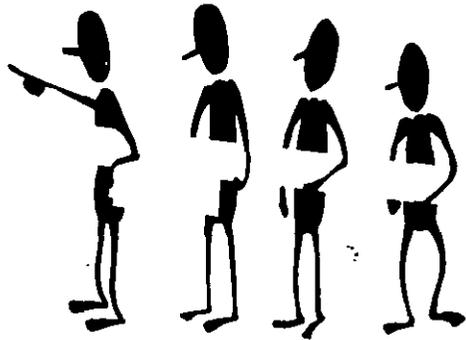
El trabajo de líder en el equipo



El equipo no visto

- Los líderes no dominan, ni el equipo difiere de ellos...en la medida que uno observa la actividad, es claro que el liderazgo varía de vez en vez, dependiendo de las circunstancias

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA FORMACION DE UN EQUIPO



- Contar con personal calificado
- Adaptar al personal a la cultura organizacional (hábitos, valores, misión, visión)
- Considerar el potencial individual para agregar valor, crecer y desarrollarse en la organización

Empleados facultados y comprometidos con la empresa

- Planean, realizan y dirigen su trabajo de comienzo a fin. Aunque un grupo puede tener un gerente o “asesor”, todos los integrantes comparten las responsabilidades por igual.
- Seria absurdo tratar mal al personal y después esperar que ellos tratan bien a los clientes.
- ¿Por qué exactamente hoy los empleados son tan importantes? Porque a la empresa se le evalúa atendiendo a la rapidez con que responda a las necesidades o problemas del cliente..

- Ya no se acepta aquello de que “Hablaré con mi jefe para consultárselo”. A nadie le importa quién es el jefe. A los clientes les interesa nada más quién contesta el teléfono, los saluda, anota su pedido, efectúa la entrega o atiende sus quejas. Desea un servicio de excelente calidad y lo quieren rápido. Ello significa que hemos de contar con subordinados debidamente facultados y comprometidos con la empresa

- La razón por la cual Buffalo Bill y otros cazadores del Viejo Oeste pudieron matar miles de búfalos fue la siguiente: lo único que debían hacer era dispararle al líder de la manada, pues entonces el resto de esta permanecía en el mismo sitio en espera de una lucha en que se decidiría quien sería el líder.
- Los gansos recorren una trayectoria en **V**, con su líder guiando el camino, cuando éste se cansa, otro toma su lugar.

9. SEIS MANERAS DE PENSAR PARA LA SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

MITOS Y REALIDADES DE LOS EQUIPOS

MITO

Es un grupo armonioso
Trabajan en una atmósfera de paz y cooperación
Funciona mejor que la especialización individual

REALIDAD

Es un grupo disímil de opiniones firmes.
Las diferencias siempre están presentes.
El trabajo de equipo es fundamental conforme las actividades se vuelven más complejas

- Los colores refuerzan la intención de pensar, implica tener la razón, ni ser poderoso para resolver todos los ingeniosos problemas.
- Intención de pensar ...querer conscientemente serlo
- “LOS COLORES SON ESTRUCTURAS TANGIBLES”...ayudan al desempeño tangible

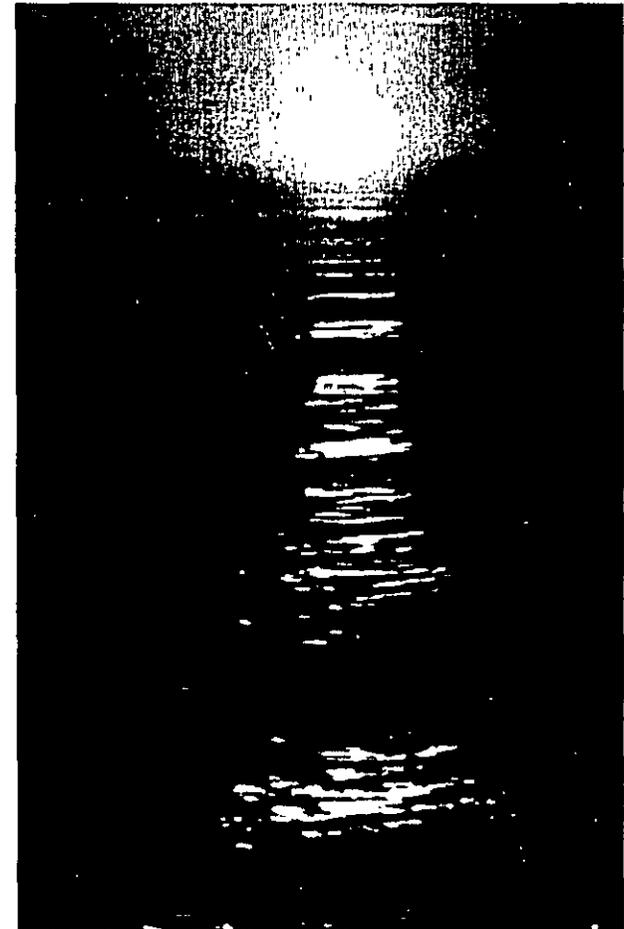
- ¿Cómo calificarías tu habilidad para pensar del 1 al 10?
- ¿Se puede mejorar la forma de pensar?
- ¿Se han desarrollado habilidades para pensar?
 - **SER INTELIGENTE NO ES IGUAL A PENSAR**
 - Pensar es una habilidad operativa

SEIS MANERAS DE PENSAR

- Pensar no es una excusa para no hacer, sino un modo de hacer las cosas mejor.
- El pensamiento automático sirve para encarar rutinas; el pensamiento deliberado para hacer las cosas mejor, no sólo para encararlas y resolverlas al paso.
- Las emociones son parte esencial de nuestra capacidad de pensar y no sólo algo extra que nos confunde el pensamiento.

El propósito de pensar con colores

- **1. La representación de un papel definido.** La principal restricción del pensamiento son las defensas del ego, responsables de la mayoría de los errores prácticos del pensar
- **2. Dirigir la atención.** Si se pretende que nuestro pensamiento no sólo sea reactivo, debemos hallar un modo de dirigir la atención a un aspecto después de otro



- **3. La conveniencia.** Pensar de colores ofrece un modo conveniente de pedir a alguien (incluso a uno mismo) que cambie de modo
- **4. El control cerebral.** Manejo de los cerebros: límbico, mamífero o córtex y reptil
- **5. Las reglas del juego.** Uno de los medios más eficaces para enseñar a los niños es el aprendizaje de las reglas del juego, por eso les gustan tanto las computadoras. Pensar en colores en pensar en reglas para el “juego” de pensar



Seis colores para pensar

- El color facilita la asociación y el aprendizaje
- **1. Blanco:** El blanco es neutro y objetivo, se ocupa de hechos y cifras
- **2. Rojo:** El rojo sugiere ira, (ver rojo), furia y emociones. rojo da el punto de vista emocional.
- **3. Negro:** El negro es triste y negativo. El negro cubre los aspectos negativos ...¿por qué algo no se puede hacer?

- **4. Amarillo:** El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo.
- **5. Verde:** El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. verde indica creatividad e ideas nuevas.
- **6. Azul:** El azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros colores.