

# Desarrollo de habilidades directivas

Mapa conceptual

Teresa Maldonado Córdova

Villahermosa, Tabasco 16 de enero de 2021

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

## CONCEPTOS DE LIDERAZGO

Se define

como la habilidad o capacidad la cual por medio de un proceso moviliza y convence a un determinado grupo motivándolos para el logro de objetivos

- Jorge Terry

Afirma que es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo.

## DIRECCION

Se define

como una función vital de la organización, es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional.

es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en relación de un trabajo unido y eficaz .

## LIDERAZGO, HABILIDAD QUE DEMANDA TODA SOCIEDAD DE SUS DIRIGENTES.

es

Una necesidad apremiante en cualquier organización, habilidad mínima indispensable que debe poseer todo directivo y la cual se puede desarrollar.

Se desarrolla en

### DIFERENTES CONTEXTOS

- Organización
- Empresa
- Institución
- Familia

Se observa

### PROBLEMÁTICA ACTUAL :

- a) crisis de autoridad
- b) Interés creciente por la comunicación
- c) Situaciones de Liderazgo
- d) Paradoja del subdesarrollo científico y tecnológico
- e) Cambio vertiginosos en lo social, económico, político y social
- f) Tiempos de globalización
- g) Multiculturalismo
- h) Era del conocimiento.

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### LIDERAZGO AUTORITARIO

#### VENTAJAS

- Maximiza el compromiso con las mentas
- Maximiza estrategias de la organización
- Visión definida
- Impone conceptos, pero permite a la gente sus propias conclusiones
- Le da a la gente libertad de innovar, experimentar y calcular sus propios riesgos.

#### DESVENTAJAS

- No funciona en todas las situaciones
- Poco flexible

### LIDERAZGO ESTRUCTURADOR

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que espera de ellos.

#### Quando usarlo

- Cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima
- Las personas no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo.

#### Quando no usarlo

- Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidad para hacer la tarea
- Estén automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo
- Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño.

### LIDERAZGO ENTRENADOR

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma.

#### Se utiliza cuando

- Poseen habilidad o experiencia limitada en una área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar de manera independiente.
- Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por si mismos.

#### Quando no usar

- Cuando los subordinados:
- Están altamente calificados para desempeñar la tarea
- Están motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades en la planeación y los resultados
- Tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para un trabajo o una asignación específica.

### LIDERAZGO ALENTADOR

Asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente.

#### Quando no usar

- Cuando el desempeño no supera el estándar
- Cuando los colaboradores carecen de conocimientos suficientes o experiencia para desempeñar satisfactoriamente una tarea sin que exista dirección.
- Cuando los colaboradores no muestran deseo de ejercer la iniciativa en una tarea importante.
- No asumen responsabilidades por sus propias acciones.

#### Se efectúa

- Reconocimiento de logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### LIDERAZGO DELEGADOR

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por si mismo.

Se utiliza

- Cuando los subordinados tengan todos los conocimientos, la experiencia o habilidad requerida para efectuar un trabajo sobre saliente.
- Deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica .
- Confíen en su habilidad para efectuar u trabajo.
- Estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos .

Cuando no usar

- Cuando los colaboradores: son nuevos , no poseen experiencia o no están habilitados en una tarea especial.
- No están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en una área de trabajo en particular,

### LIDERAZGO CARISMÁTICO

Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de practicas y comportamientos para ser un líder carismático.

- Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica
- Articular una meta alcanzable a través de una visión a futuro
- Comunicar expectativas de alto desempeño
- Ser sensible a las necesidades de sus seguidores.

## Estilos de liderazgo o mando

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar.

### Dirigente autocrático

#### CARACTERÍSTICAS

- ordena y espera obediencia
- Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conocer recompensas o asignar castigos.

#### REACCIONES DEL GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades.

### Dirigente democrático

Democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

#### CARACTERÍSTICAS

- flujo libre de comunicación
- poca supervisión
- útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados .

#### REACCIONES DEL GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO

- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

### Dirigente laissez-faire

Termino francés el cual puede traducirse como: "dejar hacer"

#### CARACTERÍSTICAS

- los dirigentes son básicamente blandos e indulgentes
- permiten a sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren.

#### REACCIONES DEL GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO

- Buena motivación
- Poco uso de poder
- Posible desorganización

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

## FUNCIONES, CARACTERÍSTICAS Y PERSONALIDAD DE LOS LÍDERES

### FUNCIONES Y HABILIDADES

- 1.- Comunicar
- 2.- Organizar
- 3.- Integrar
- 4.- Dirigir
- 5.- Controlar
- 6.- Motivar
- 7.- Delegar
- 8.- Conciliar

### CARACTERÍSTICAS

- Buen comunicador
- Orientado a la realidad y la acción
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador: institucional mas que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso
- Animoso y valiente
- Intuitivo y comprensivo
- Respetuoso
- Responsable
- Motivador
- Autocrático
- Creativo
- Honesto y sincero
- Receptor, empático
- Consiente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguro.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y aparta del paternalismo .

### PERSONALIDAD

Es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

- Personalidad de líder resuelto
- Personalidad de líder persistente
- Personalidad de líder arriesgado.

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Burns (1978), entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores.

establece

- Una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado transaccional.
- DOS SUB-DIMENSIONES
  - Recompensa contingente
  - Manejo por excepción.

Bass (1998), considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.

Describe

- Este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores.

## LIDERAZGO FEMENINO

Stephen Robbins (1996) Señala en relación con el liderazgo de la mujer y el hombre.

Las diferencias podrían estar tamizadas por la elección que hacen hombres y mujeres de una carrera, pues deciden con base en un conjunto de conductas ideales para una profesión.

- Las mujeres adoptan estilos democráticos
- Estimulan la participación
- Comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de seguidores
- Han sido líderes en organizaciones comunitarias y no gubernamentales
- Su incursión en puestos directivos en las empresas y en la administración pública ha sido notable.

# TRABAJO EN EQUIPO, NEGOCIACION Y ADMINISTRACION DE CONFLICTO

## QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO

Es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que los distinguen de otros tipos de grupos.

### Características

- Sus integrantes son mas participativos
- Socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo
- Comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta
- Combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos.

### Beneficios

- Para la empresa: incrementa la productividad y mejora la calidad
- Para los grupos: reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para el trabajador: mejora el autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

## RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE LA DIRECCION Y SU PERSONAL

En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser mas profesional para poder responder a la competencia del mercado global.

### Características

- ❑ Participación en equipo: Contribuye en el cumplimiento de las metas y en la responsabilidad compartida en ellas.
- ❑ Análisis por parte del directivo de:
  - que tan preparado esta
  - características del personal con el que cuenta, en caso de insuficiencia capacitarlos.
  - entre mayor sea el numero de características que cubre el grupo de trabajadores de su organización, mayores eran las posibilidades de lograr un efectivo trabajo de equipo.

### Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo

Carl Rogers, grupo de sensibilización T: Consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a si mismos y lo disfruten.

### Objetivo

- Que las personas desarrollen:
- Autoconciencia y percepción de la conducta de si mismos
- Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que falicitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnostico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.

### Dificultades de trabajo en equipo

- Poco impulso en la capacitación del recurso humano
- Máximo desarrollo de las ciencias tecnológicas

### Características de los equipos efectivos

❖ Aceptar diversidad en el equipo

- Es importante tomar en cuenta la diversidad de integrantes
- Tomarlo como un problema por que se necesita de prudencia, respeto, flexibilidad, generar habilidades de interacción con las personas
- Debe verse como ventaja
- Un equipo de individuos de diversas características afronta desafíos.

# TRABAJO EN EQUIPO, NEGOCIACION Y ADMINISTRACION DE CONFLICTO

## ASPECTOS CLAVE EN LA ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

### DEFINICION DE CONFLICTO

**CONFLICTO CENTRAL:** es la integración de tareas de la organización de acuerdo con su misión, visión, política, valores y metas.  
**QUE SE NECESITA:** Que el directivo tenga una clara visión de la empresa o institución que desea tener, como lograrlo y como apoyarse en el personal a su cargo.

### TRES TIPOS DE TRABAJADORES:

- El que trabaja lo que se le asigna realizar .
- El que trabaja mas de lo que se le asigna
- El que busca la manera de no trabajar.

### Competencias que el directivo debe incrementar

- Desarrollar nuevas competencias
- Lograr mayor identificación entre los propósitos personales a los objetivos de la empresa.
- Tener claridad de las competencias actuales
- Incrementar la capacidad de trabajo individual y en el equipo
- Ser corresponsable e incidir en la formación y desarrollo profesional y laboral del personal.
- Brindar estabilidad laboral.

### Generadores de conflictos

Consecuencia del tipo de administración que se tiene.

#### Características

- Pueden resolverse de manera individual
- Son de carácter organizacional cuando afectan total o parcialmente a la empresa.
- Puede ser de administración, de relación. De roles y de estructura

### ❖ TIPOS DE CONFLICTO

- Intrapersonales
- Interpersonales
- Personales/funcionales

### Fuentes básicas de conflicto

- POR QUÉ hacemos lo que hacemos
- CÓMO hacemos lo que hacemos.
- QUÉ es lo que sabemos o podemos hacer.

### Claves de conflicto

Uno puede quedar tan atrapado en una discusión de grupo que no alcance a darse cuenta de un conflicto entre los integrantes.

### Como reconocer conflictos

- Los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Los integrantes del grupo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

### Claves para reducir conflictos

- 1.- ser sensible a los rasgos de carácter de los demás
- 2.- proveer entrenamiento cruzado
- 3.- establecer reglas básicas

### 10 reglas básicas para reducir las probabilidades de que surjan conflictos

- 1.- Escuchar primero al otro, y luego proceder a responder.
- 2.- Reconocer que todo el mundo tiene una opinión.
- 3.- Aceptar las diferencias de opinión.
- 4.- Utilizar en equipo el modelo de resolución de conflictos.
- 5.- No entregar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo.
- 6.- No aceptar un trabajo como tal de ningún otro.
- 7.- Cuando se esté en duda sobre alguna cosa, solicitar aclaración
- 8.- Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno.
- 9.- Actualizar a las personas que necesitan saber lo que uno sabe.
- 10.- Si hay alguna cosa que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él.