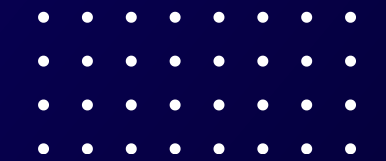




**OREMINING**  
capacitaciones



# Técnicas de Liderazgo para la Conducción de Equipos de Trabajo

**LIDERAZGO PARA LA NUEVA  
ADMINISTRACIÓN**



# PARA UN POLÍTICO

Un líder es un hombre que puede persuadir a la gente para que haga lo que no desea o lo que es demasiado perezoso para hacer y le guste.

*Harry Truman*



# PARA UN MILITAR

Liderazgo es el arte de influenciar y dirigir a la gente de tal manera de ganar su obediencia, confianza, respeto y cooperación leal para el logro de un objetivo común.

*Fuerza Aérea de los Estados Unidos*



# PARA UN EMPRESARIO

Los gerentes tienen subordinados. Los líderes tienen seguidores.

*Murray Johannsen*



# PARA UN ESTRATEGA

El primer trabajo de un líder es definir la visión. El liderazgo es la capacidad de transformar esa visión en realidad.

***Warren Bennis***



# PARA UN INVESTIGADOR

La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en sirviente y deudor.



*Max De Pree*

# PARA UN CAUDILLO HÉROE

“Un líder es un proveedor de esperanza”.

*Napoleón*



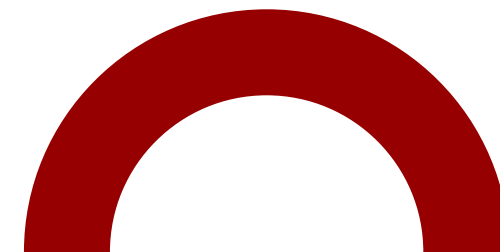
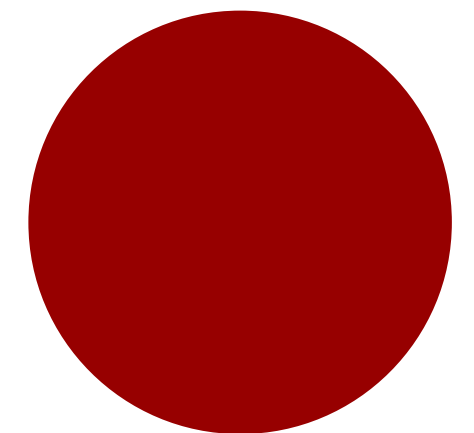
# PRIMEROS PASOS DEL LÍDER

- Comprender el impacto que tienen los paradigmas en nuestras vidas y la forma en que pueden interferir en las relaciones que establecemos con otros.
- Comprender que nuestros juicios provienen de nuestros paradigmas y que en la medida en que los hagamos conscientes, podremos expandir nuestros límites de transformación en los distintos ámbitos de nuestras vidas.



## CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

- Definición de liderazgo
- Importancia del liderazgo
- Características y estilos de los líderes



# LIDERAZGO



***“Es el proceso mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas”.***



***“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa”***



Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta: la mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz.

***Peter Drucker***

# EL LIDER

**Es la persona que:**



**Encabeza, guía, dirige o establece el rumbo.**



**Realiza las normas que el grupo nos estima, lo cual le da la categoría y por ello logra atraer a la gente.**



**Crea el cambio más efectivo y por eso logra que otros lo sigan.**



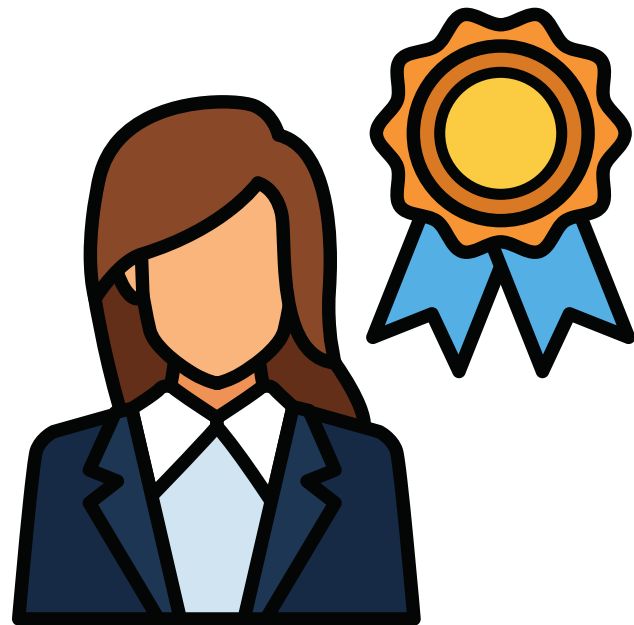
**Esta con la gente, la mantiene unida y la guía a la dirección correcta.**

# CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Consistente con las necesidades del grupo.
- Combinar el ejercicio intelectual, moral y espiritual.
- Dominio de sí mismo.
- Generar energía y credibilidad.
- Actuar de acuerdo a las circunstancias, pero supeditas estas a la propia percepción.
- No enmarcarse a comportamientos preestablecidos.



# ¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?



Se nace líder



Se aprende a ser líder

- > Todos (as) podemos ser líderes.
- > El liderazgo es situacional.



# ¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?



## Se nace líder

- > Se asocia al liderazgo con el carisma.
- > Con atributos personales innatos: Inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidad, persuasivo, persistente.
- > No hay criterio de efectividad.



# ¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

## Se aprende a ser líder

- Está basado en la efectividad del líder.
- 3 atributos del líder efectivo:



- > El liderazgo es un trabajo.
- > El liderazgo se asume como una responsabilidad y no un privilegio.
- > Genera confianza en sus seguidores.



# LA DIFERENCIA ENTRE SER JEFE Y SER LÍDER

## JEFE

- > Maneja a sus empleados.
- > Depende de la autoridad.
- > Inspira temor.
- > Dice YO.
- > Justifica el desperfecto.
- > Dice HÁGANLO.

## LÍDER

- > Los dirige.
- > Depende de su buena voluntad.
- > Inspira entusiasmo.
- > Dice NOSOTROS.
- > Corrige el desperfecto.
- > Dice VAMOS A HACERLO.



# EL ADMINISTRADOR Y EL LÍDER

*Para Abraham Zalesnik:*

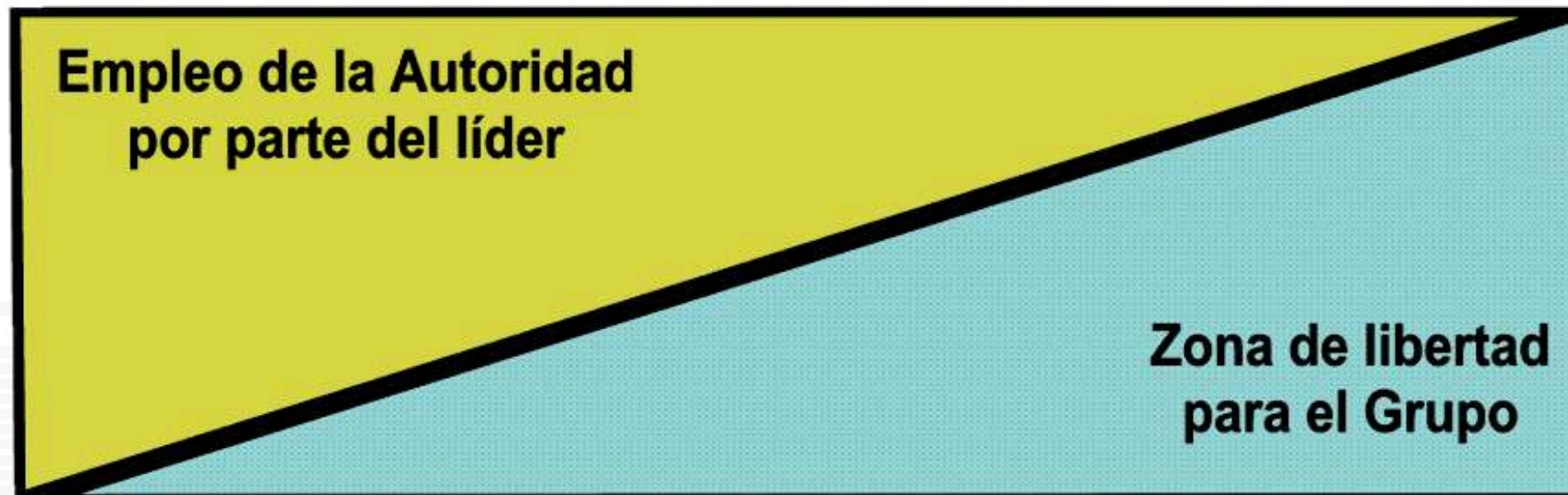
ADMINISTRADOR	LÍDER
Adopta actitudes impersonales (pasivas)	Adopta actitudes personales (activas)
Considera el trabajo como proceso	Trabaja en posiciones de alto riesgo
Trabaja con la gente por temor a la actividad solitaria	Su realización con la gente es intuitiva y solidaria
Establece relaciones formales con la gente	Busca el riesgo y el peligro para alcanzar altas recompensas

***Abraham Zalesnik***

# LA CONDUCTA DEL LÍDER

## Constante de Conducta del Líder

Determinada por el Líder  Determinada por el Grupo



↑  
El líder decide, anuncia la decisión

El líder "vende" la decisión al grupo.

El líder anuncia la decisión, permite preguntas.

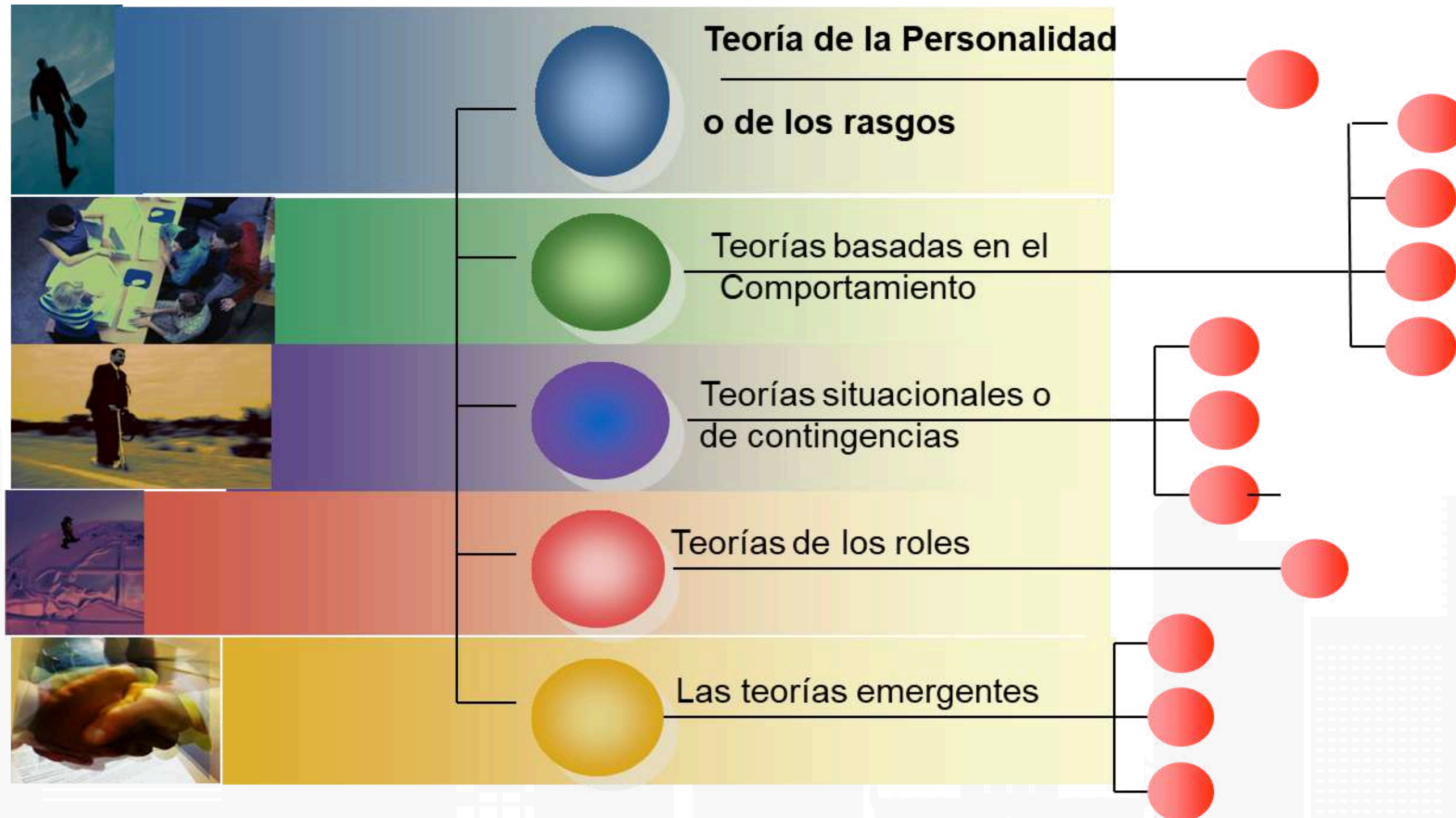
El líder presenta una decisión de prueba, consulta al grupo y decide.

El líder presenta un problema, pide ideas, decide.

El líder presenta un problema y delimita, el grupo decide.

↑  
El líder da al grupo tanta libertad como tiene él para definir un problema y decidir.

# TEORÍAS DEL LIDERAZGO



# TEORÍA DE LOS RASGOS



Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes.

# TEORÍA DE LOS RASGOS



**1900-1950: “El liderazgo es algo innato: se nace líder”.**



**Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.**



**Manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas dominen la mejor manera.**



**Se resumen 03 rasgos asociados a los líderes: Inteligencia, estatura física y personalidad.**

# TEORÍA DE LOS RASGOS



**Rasgos Físicos:** Madurez, energía, apariencia e imagen impactante.



**Aspectos Sociales:** Estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.



**Personalidad:** Adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en si mismo.



**Características Sociales:** Diplomacia, sociabilidad, popularidad.



**Características Relativas a Tareas:** Impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

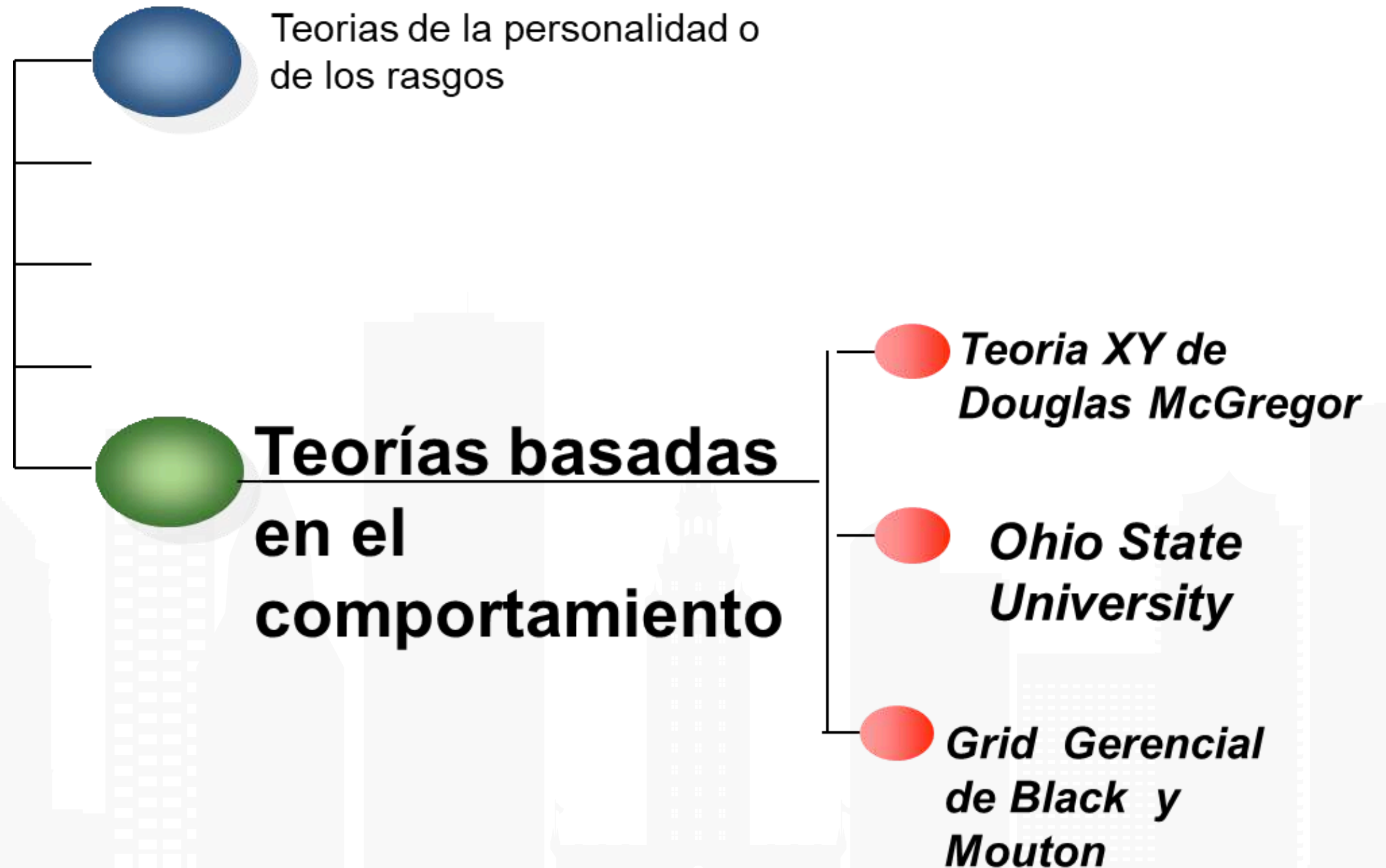
# TEORÍA DE LOS RASGOS

Inteligencia	Personalidad	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Juicio</li><li>- Decisión</li><li>- Conocimientos</li><li>- Facilidad de palabra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptabilidad</li><li>- Viveza</li><li>- Creatividad</li></ul> Integridad personal <ul style="list-style-type: none"><li>- Confianza en si mismo</li></ul> Equilibrio emocional y autocontrol	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad para conseguir cooperación</li><li>- Capacidad para cooperar</li><li>- Popularidad y prestigio</li><li>- Sociabilidad</li><li>- Tacto, diplomacia</li></ul>

No existe evidencia científica suficientemente confiable que certifique una alta correlación entre los rasgos apuntados y el liderazgo.

# TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

“Es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de liderazgo”



# TEORÍA XY DE DOUGLAS MCGREGOR

## Teoría X

Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quien es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

## Teoría Y

Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal .



# ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: **la consideración y la estructura inicial.**



**La consideración** se refiere al grado en que el líder es sensible a los sentimientos de las personas del grupo y les presta su apoyo.



**La estructura inicial** valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias de sus subordinados.



# ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

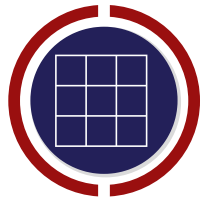
Consideración	Alta	Relaciones humanas	Democrático
	Baja	Laissez-faire	Autocrático
		Baja	Alta

Estructura inicial

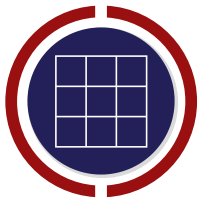
Generalmente los líderes democráticos con alto grado de consideración y de estructura inicial, tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de los subordinados.



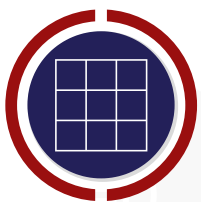
# GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON



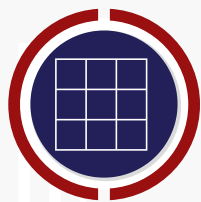
Identifica 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas en el extremo inferior izquierdo de la matriz **(punto 1-1)** se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción.



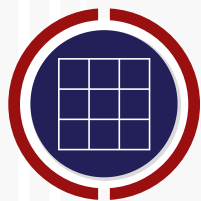
En el extremo superior izquierdo **(punto 1-9)** se encuentra el estilo que consiste en un gran interés en las personas y bajo interés en la producción.



En el extremo inferior derecho **(punto 9-1)** existe un gran interés en la producción y escaso interés en las personas, los líderes que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, se sirven de su poder para presionarlos a cumplir cuotas de producción.



Al centro de la matriz **(punto 5-5)** los líderes que lo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización.



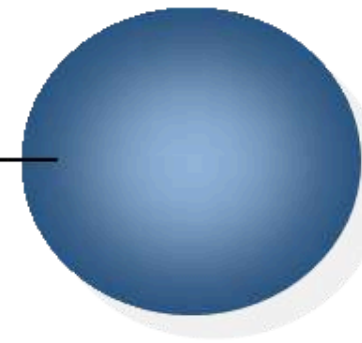
En el extremo superior derecho **(punto 9-9)** el líder genera relaciones de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común en los propósitos de la organización.

# GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON

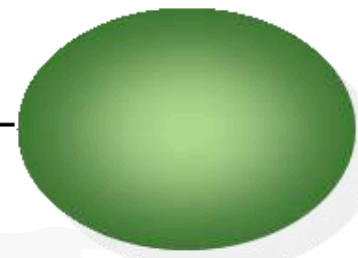




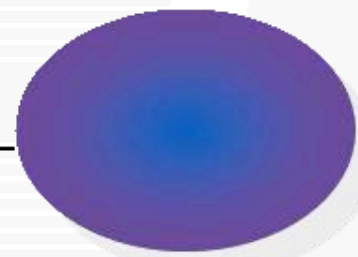
# TEORÍAS DE CONTINGENCIAS



Teorías de la personalidad o de los rasgos



Teorías basadas en el comportamiento



**Teorías situacionales o de contingencias**



***Frederich E. Fiedler***



***Modelo Ruta-  
Meta de Evans y  
House***



***Modelo de  
liderazgo  
Situacional de  
Hershey  
Blanchard***

# TEORÍAS DE CONTINGENCIAS



Denominadas también **teorías situacionales** y surgen en vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías.



De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar.

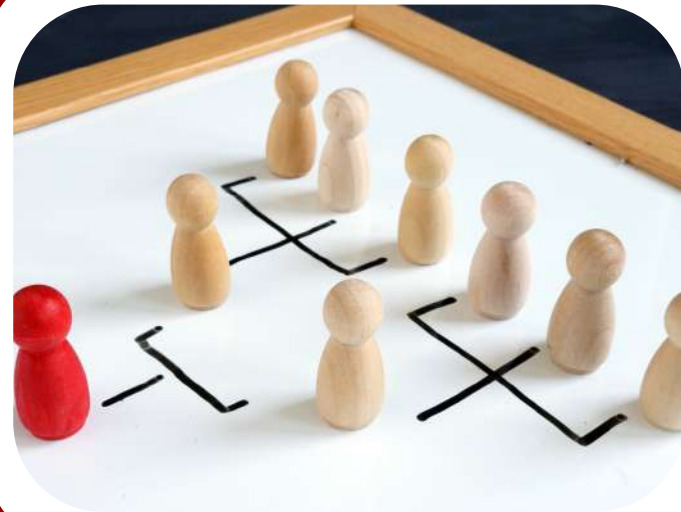


Las 4 teorías de contingencias de liderazgo más influyentes son:  
La de Fiedler, la de Hersey y Blanchard el modelo de ruta meta de house y el modelo de liderazgo participativo.

# MODELO DE FIEDLER



Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.



Es decir, que la eficacia de un estilo de liderazgo esta en función de que se le emplee en la situación indicada.



De acuerdo con este modelo, un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica.



Considera las orientaciones hacia las tareas o hacia las relaciones.

# MODELO DE FIEDLER

Define la situación donde se ubica un líder en base a tres factores, que en orden decreciente de importancia:

- **Relación Líder - Miembro:** Grado de confianza, lealtad y respeto, la interacción del líder con sus empleados.
- **La Estructura de la Tarea:** Es el grado de claridad en las tareas, mientras más estructuradas sean lo gerentes poseen mayor poder.
- **La Posición de Poder del Líder:** Es el grado legítimo que otorga la organización al líder para dirigir a sus subordinados que es inherente a su puesto formal.



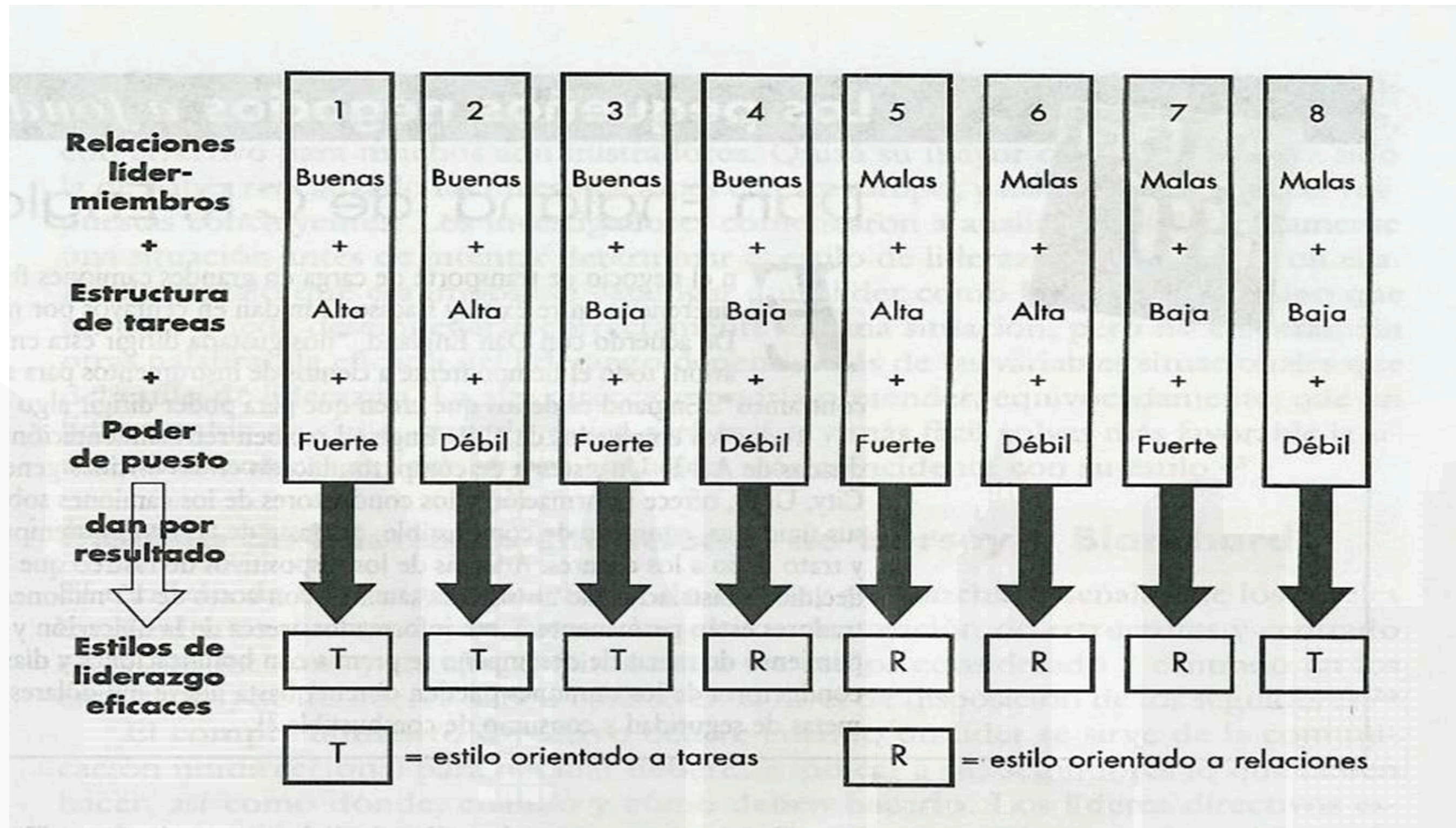
# MODELO DE FIEDLER

Fiedler aplicó una escala que indicaba “el grado en que una persona describía de forma favorable o no al compañero menor preferido del trabajo” (CMP). Se identificaron dos tipos de líderes, los que tenían calificaciones altas, eran personas que valoraban más las relaciones humanas; las bajas calificaciones, eran para personas orientadas hacia las tareas.

La combinación de las tres variables de las situaciones de liderazgo con los dos tipos de líderes, fueron aplicados en 800 grupos. Se encontró que los líderes con bajo CMP, eran más efectivos en situaciones donde tenían poder e influencia moderada. Y los de alto CMP, eran más efectivos en situaciones extremas (mucho o poco poder e influencia).



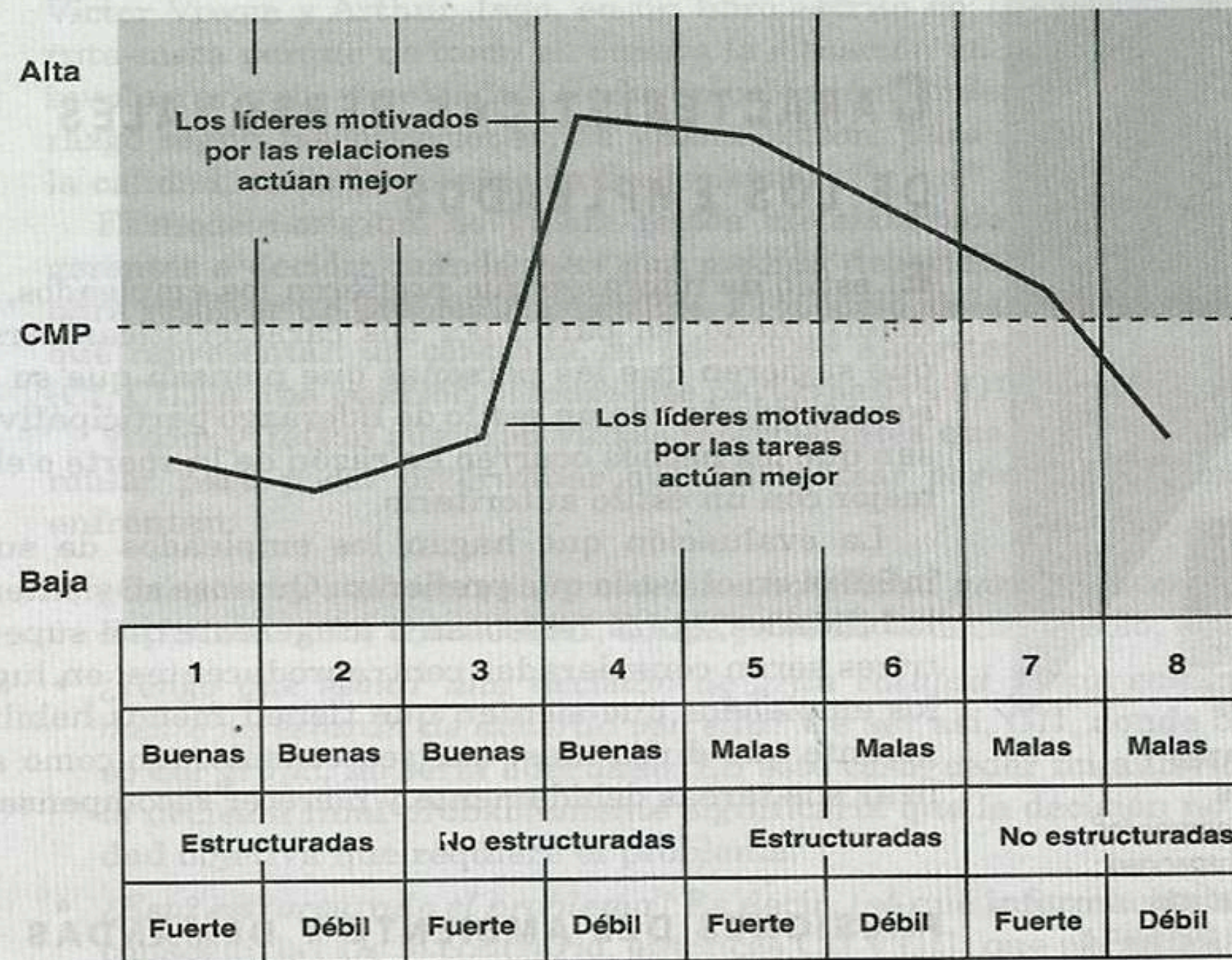
# MODELO DE FIEDLER



**FIGURA 17-5**

**Variaciones del estilo de liderazgo efectivo según la situación**

# MODELO DE FIEDLER



Fuente: Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, Il.: Scott, Foresman, 1974), p. 80. Reproducido con autorización de Fred E. Fiedler.

# MODELO RUTA - META

Formulado por Evans y House y también busca pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones.

## Modelo Ruta - Meta

Se fundamenta en la teoría de las expectativas, según la cual el nivel de motivación de un individuo depende de su expectativa de recompensa y del atractivo de esta última.

## Modelo Ruta - Meta

Según esta teoría, el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los objetivos, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar la ruta que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante.



# MODELO RUTA - META



Identifica 04 dimensiones independientes del comportamiento del líder: El líder directivo, el líder de apoyo, el líder orientado al logro y el líder participativo.



Consideran que el líder puede practicar los 4 comportamientos en situaciones diferentes. Se identifica 2 grupos de factores situacionales: Las características de los subordinados y el ambiente de trabajo.

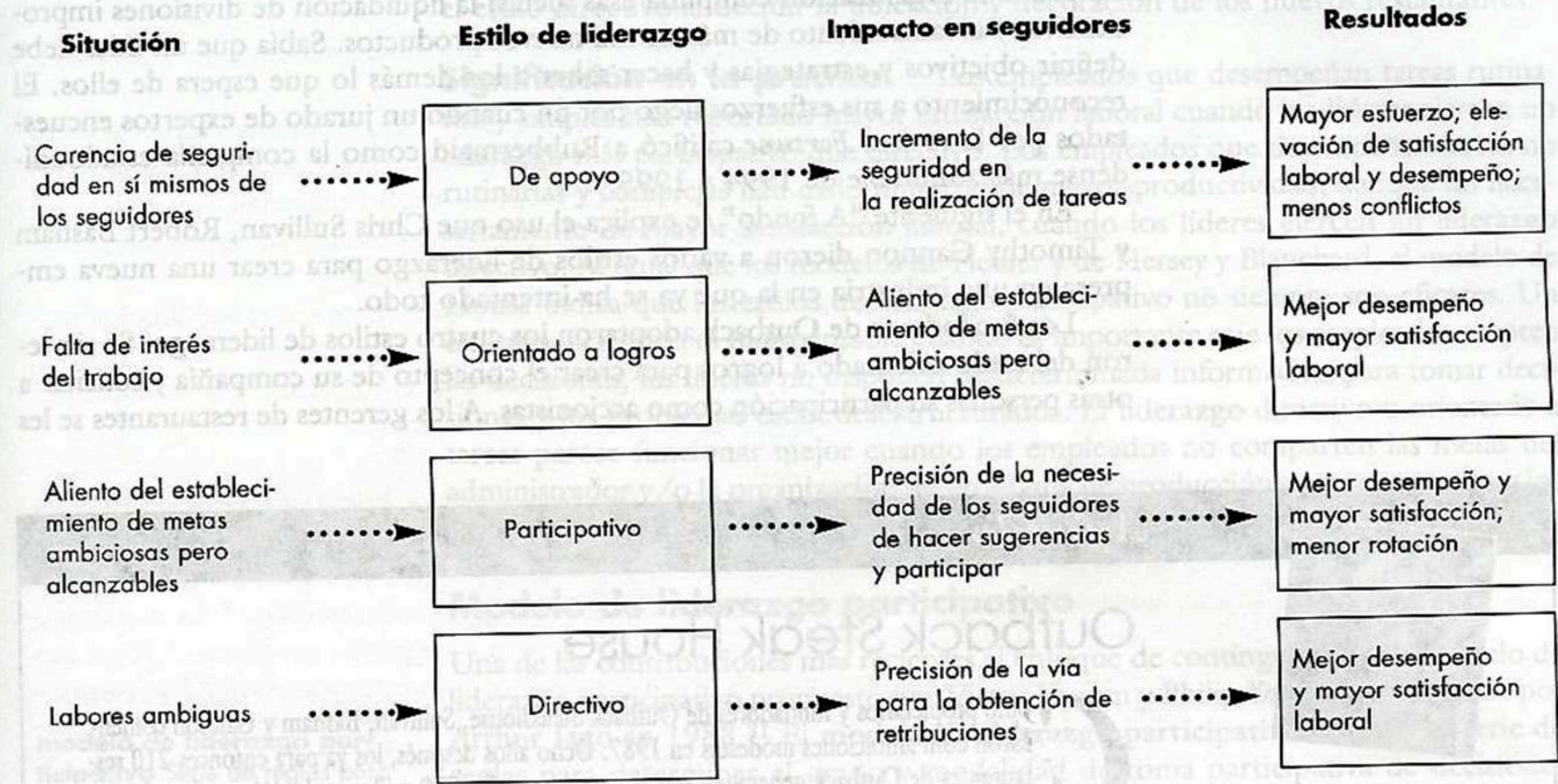


El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.



# MODELO RUTA - META

Modelo de ruta-meta de House



# MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Es posible determinar el alto o bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación. La conducta del líder es asociada a uno de 4 tipos:



**Comunicar.** Alto comportamiento a la tarea y bajo a la relación: el líder decide, define tareas, comunica dónde y cuándo realizarlas.



**Vender.** Alto comportamiento a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados.

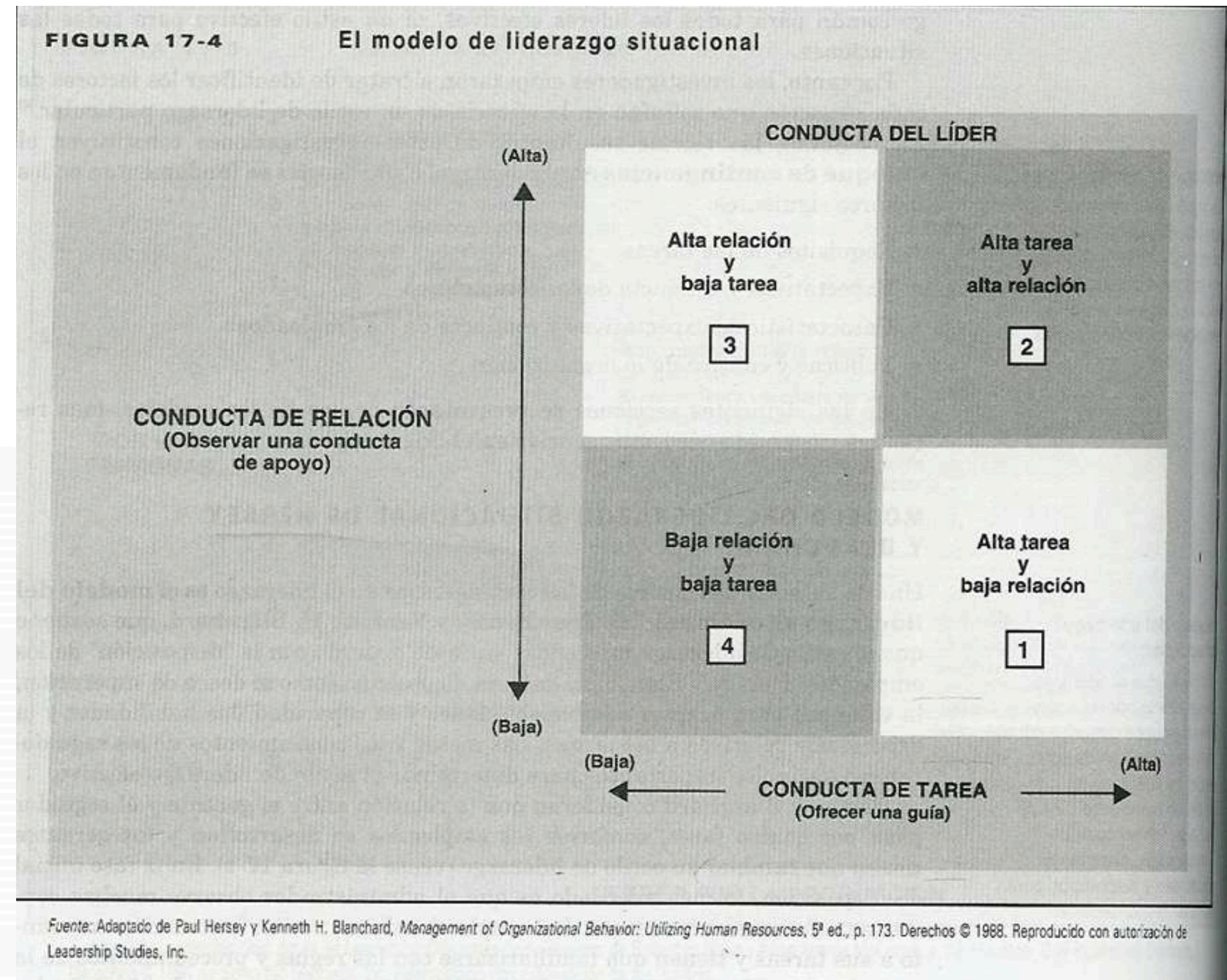


**Participar.** Bajo comportamiento del líder a la tarea y alto a la relación; el líder y los subordinados comparten decisiones.

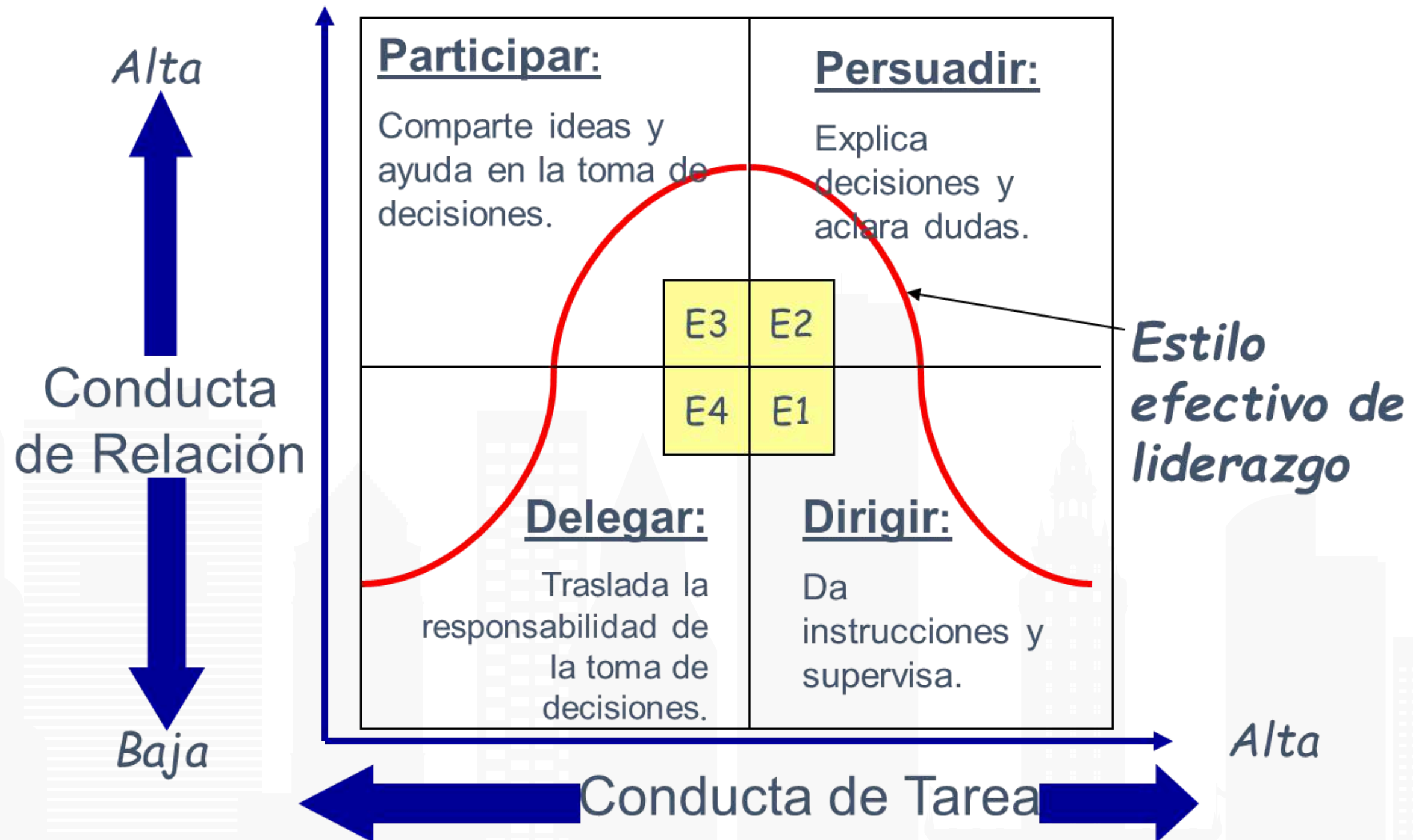


**Delegar.** Bajo comportamiento del líder a la tarea y a la relación: El líder prácticamente no es necesario

# MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



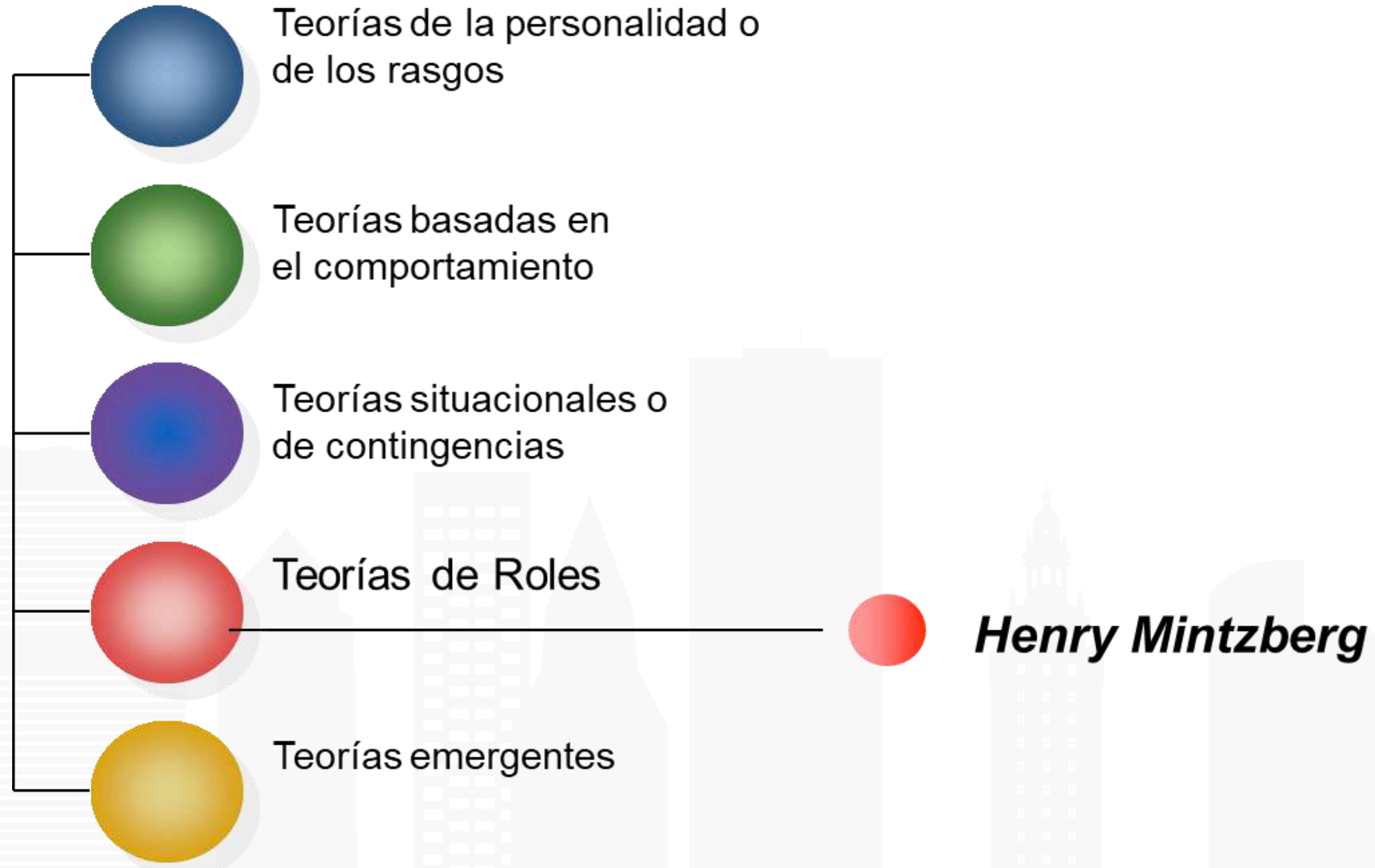
# MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



# MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



# TEORÍA DE ROLES



# EL MÉTODO DE ROLES

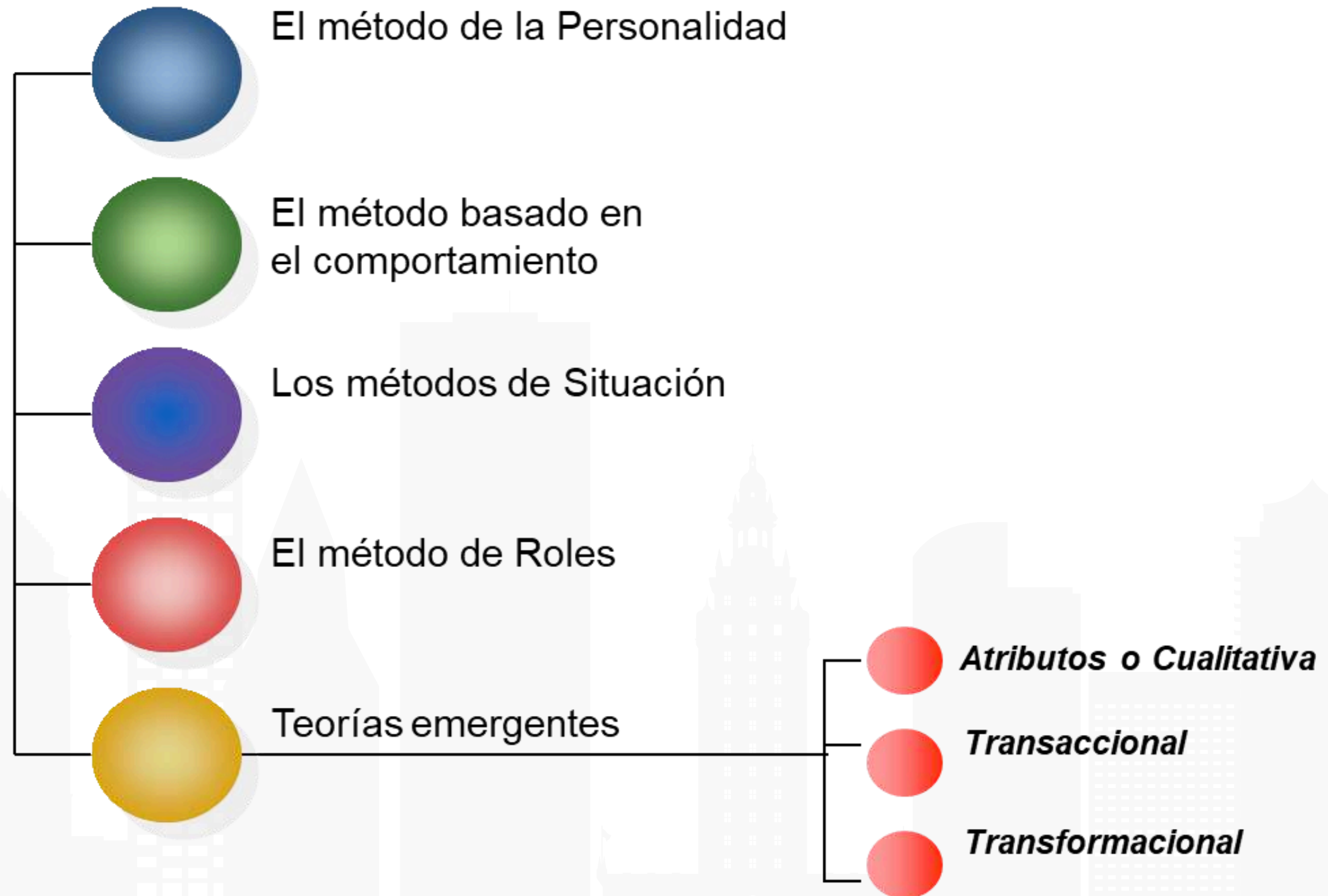
Desarrolla por Henry Mintzberg. De acuerdo con esta teoría los líderes en los niveles superiores se ven frecuentemente obligados a desempeñar el papel de figura o persona de enlace entre la empresa y el entorno exterior.

A un nivel inferior donde los tramos de control se amplían pueden ser necesarios para un liderazgo efectivo los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.



# TEORÍAS EMERGENTES

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes



# TEORÍA DE LOS ATRIBUTOS O CUALITATIVA

Establece que el juicio de los líderes, sobre cómo tratar con los subordinados en una situación específica, se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento de sus seguidores.

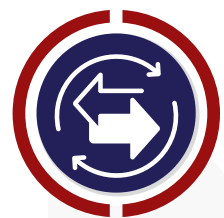
*Helriegel*



# TEORÍA TRANSACCIONAL



Supone que ciertos líderes pueden desarrollar la habilidad de inspirar en sus subordinados el que lleven a cabo esfuerzos extraordinarios para la consecución de metas organizacionales, debido a la visión y la capacidad del líder de aprovechar las necesidades de desarrollo de los subordinados.



El líder transaccional comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o negativo (reprimenda) según alcance o no los objetivos.



El feedback ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.



Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

# TEORÍA TRANSFORMACIONAL

§ Los líderes transformacionales son más eficaces en organizaciones nuevas o en aquellas cuyas sobrevivencia se ve amenazada. La deficiente estructuración de los problemas que enfrenta esas organizaciones demanda líderes dotados de visión, seguridad en si mismos y determinación. Estos líderes deben de influir a las personas para que también adquieran seguridad; participen entusiastamente en equipos y permitan el libre flujo de sus ideas acerca de lo que se proponen lograr.



No obstante este liderazgo padece algunos inconvenientes al tener seguidores demasiado apasionados que corren el riesgo de perder de vista las condiciones que rodean al líder y su movimiento.





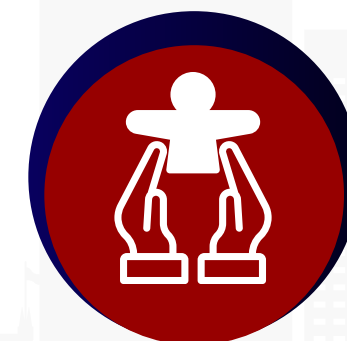
# TEORÍA TRANSFORMACIONAL

**El proceso transformador puede realizarse así:**

- ✓ Transmite una visión a los subordinados.
- ✓ Consigue que los seguidores trasciendan sus propios intereses personales en aras de metas superiores (involucra y moviliza).

Para conseguir ello, el líder transformador posee tres elementos esenciales: Carisma, consideración individualizada (interés por el subordinado) y estímulo intelectual (competente y visionario).

El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.



# LIDERAZGO PARA LA NUEVA ADMINISTRACIÓN

**Contáctanos**

+56 9 6406 6491



www.oremining.cl



contacto@ore-mining.com





Contacto

Teléfono: +569 6406 6491

Whatsapp: +569 6406 6491

Email: [contacto@ore-mining.com](mailto:contacto@ore-mining.com)

Web: [www.oremining.cl](http://www.oremining.cl)

