



## Directorio

Dr. Enrique Graue Wiechers  
*Rector de la UNAM.*

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
*Secretario General.*

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
*Director de la Facultad de  
Contaduría y Administración.*

Lic. Javier Romero y Fuentes  
*Secretario Ejecutivo del Colegio  
de Directores de Bachillerato.*



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

SECRETARÍA GENERAL

COLEGIO DE DIRECTORES DE BACHILLERATO

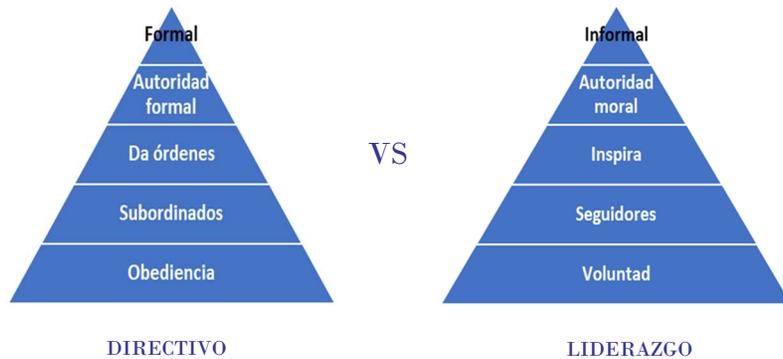
# Liderazgo



## Liderazgo

“Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”.

Idalberto Chiavenato



## Cualidades y principios

1. Centrarse en la situación, asunto o comportamiento y no en la persona.
2. Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.
3. Mantener relaciones constructivas.
4. Tomar la iniciativa para hacer mejor las cosas.
5. Dirigir con el ejemplo.
6. Pensar más allá del momento.

### Las cualidades del liderazgo genuino son:

- \* Colaborativo
- \* Inventivo
- \* Hábil
- \* Visionario
- \* Diligente

## El liderazgo y sus estilos

BASES DEL PODER	CÓMO SE GANA	CÓMO SE PIERDE
1. Coerción	Si se amenaza, cumplirlo	Amenazando y no cumpliendo
2. Relación	Demostrando que son ciertas las relaciones	Cuando es visible que no existen tales relaciones
3. Recompensa	Cumpliendo lo prometido	Prometiendo sin cumplir
4. Legitimidad	Asumiendo las responsabilidades	No tomando las decisiones del puesto
5. Referencia	Brindando estímulo a quien lo merece	Estimulando a quien no corresponde
6. Información	Manteniéndose informado	No informándose, divulgando información confidencial
7. Capacidad	Capacitándose permanentemente	No desarrollándose

## Fuentes de información

- ◆ Monroy Hernández Santiago. Presentación PowerPoint elaborada para el Diplomado para la Formación del Personal Académico Administrativo del Bachillerato (generaciones 7 y 8).
- ◆ Ruiz Alonso Miguel Ángel. Presentación PowerPoint elaborada para el Diplomado para la Formación del Personal Académico Administrativo del Bachillerato (generaciones 6).
- ◆ Huerta Contreras María del Carmen. Curso: Integración de equipos de alto rendimiento: Herramientas de gestión para directivos de un plantel de bachillerato.

## Estilo Tres: Involucrar

<p><b>Eficaz</b> <b>Involucrar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amable</li> <li>✓ Hace preguntas</li> <li>✓ Sabe escuchar</li> <li>✓ Respeta opiniones</li> <li>✓ Indaga</li> <li>✓ Fomenta la comunicación y la participación</li> <li>✓ Genera involucración (sus colaboradores comparten las responsabilidades y la autoridad)</li> </ul>
--

## Estilo Cuatro: Delegar

<p><b>Eficaz</b> <b>Delegar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los deja trabajar solos</li> <li>✓ Apoya decisiones</li> <li>✓ Mantiene comunicación necesaria</li> <li>✓ Confía</li> <li>✓ Verifica</li> <li>✓ Otorga autoridad y poder</li> <li>✓ Estimula el crecimiento</li> </ul>
---

<p><b>Ineficaz</b> <b>Culpar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amable sólo cuando le conviene</li> <li>✓ No presta atención, se centra en un solo punto de vista</li> <li>✓ Establece su juicio y luego busca evidencias</li> <li>✓ El establece reproches o culpas, no le importa la comunicación del grupo</li> <li>✓ No escucha lo suficiente</li> </ul>
--

<p><b>Ineficaz</b> <b>Abdicar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abandona</li> <li>✓ Incierto en juicios</li> <li>✓ No hay comunicación</li> <li>✓ Relega</li> <li>✓ Abdica (renuncia)</li> <li>✓ No otorga autoridad</li> <li>✓ No brinda apoyo</li> </ul>
---

## Parece que hay mucha confusión sobre la diferencia entre Liderazgo y Administración

1. Los administradores líderes son pensadores con visión a largo plazo que vislumbran más allá de los problemas del día y los informes trimestrales.
2. Los administradores líderes se interesan en sus organizaciones sin limitarse a las unidades que dirigen. Quieren saber cómo todos los departamentos de la compañía se afectan unos a otros, y constantemente traspasan sus áreas específicas de influencia.
3. Los administradores líderes enfatizan la visión, los valores y la motivación.
4. Los administradores líderes tienen fuerte capacidad política para enfrentar los conflictos inherentes a los múltiples constituyentes.
5. Los administradores líderes no aceptan el «status quo».

**LOS ADMINISTRADORES SON PERSONAS QUE HACEN LAS COSAS BIEN, MIENTRAS QUE  
LOS LÍDERES SON PERSONAS QUE HACEN LAS COSAS CORRECTAS.**

## El manejo del poder y la autoridad

**PODER:** Es la acción de coaccionar o forzar a alguien para realizar su voluntad cuando la persona preferiría no hacerla, debido a la posición de fuerza que usted muestra. Es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas aun cuando éstas se resistan.

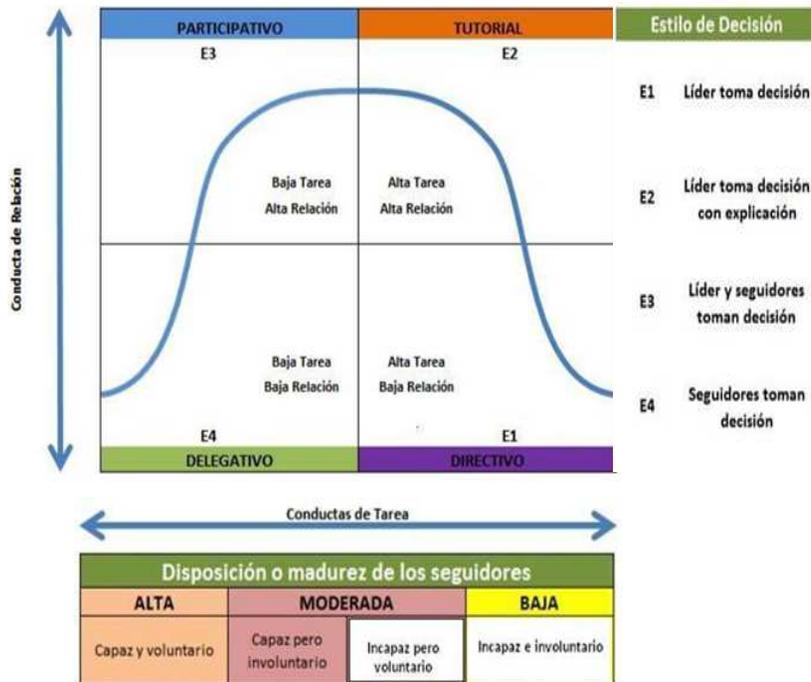
**AUTORIDAD:** se refiere a lograr que las personas hagan lo que usted quiere gracias a su influencia personal, es decir al reconocimiento de su liderazgo. Es un poder legítimo, facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional.



## Liderazgo Situacional

PAUL HERSEY KEN BLANCHARD

El enfoque situacional acentúa el uso por parte del líder de un estilo flexible de liderazgo, dependiendo del juicio que se realice en cuanto a la situación. Además la teoría sostiene que el estilo de liderazgo más eficiente sufre variaciones de acuerdo a la "disposición" o "madurez" de sus colaboradores.



“El liderazgo situacional no es algo que el líder le hace a la gente, sino que el líder hace con la gente”.

## Estilo Uno: Dirigir

- Eficaz**
- Dirigir**
- ✓ Es firme en sus peticiones
  - ✓ Es enérgico en sus exigencias
  - ✓ Supervisa continuamente
  - ✓ Perseverante
  - ✓ Precisa el qué, cómo, etc.
  - ✓ Decidido
  - ✓ Poco flexible
  - ✓ Proporciona poco apoyo emocional
  - ✓ No da incentivos si es rebelde
  - ✓ No toma opinión

- Ineficaz**
- Imponer**
- ✓ Intransigente
  - ✓ Autoritario
  - ✓ Desconfiado
  - ✓ No expresa ni clara, ni tranquilamente lo que quiere
  - ✓ Toma decisiones en el último momento
  - ✓ Fomenta el miedo
  - ✓ Rígido en exageración
  - ✓ Comunica con gritos y amenazas

## Estilo Dos: Instruir

- Eficaz**
- Instruir**
- ✓ Amable
  - ✓ Explica el porqué
  - ✓ Ofrece argumentos
  - ✓ Se comunica bilateralmente
  - ✓ Hace promesas que sí cumple
  - ✓ Ofrece apoyo y dirección
  - ✓ Aclara dudas
  - ✓ Consulta opiniones

- Ineficaz**
- Manipular**
- ✓ Exageradamente amable
  - ✓ Promete y no cumple
  - ✓ Indeciso, busca el mejor provecho para sí
  - ✓ Manipula sobreprotegiendo o involucrando de más
  - ✓ Comunica sólo lo que él quiere
  - ✓ Oculta su verdadera intención

## Características de un líder efectivo

### La Gestión y lo Vital

Si bien es cierto que la totalidad de las actividades asignadas a un puesto de trabajo son importantes, también es correcto señalar que esta importancia es diferente en cuanto a su efecto en los resultados de las labores a realizar.

Es como con el cuerpo humano, donde todas las partes de él son importantes, pero existen algunas vitales como el corazón o el hígado, sin los cuales no podríamos vivir, lo cual no sucedería si nos falta un brazo o una pierna.

### Vital

Significa lo fundamental, lo que no se puede prescindir, es lo que permite sobrevivir.

**Las funciones vitales** pueden entenderse como la razón de existir de un departamento o de toda una organización, si esta función no se cumple, todo el trabajo adicional no tiene sentido.

Los **Líderes** son los responsables de las **funciones vital**.

### Gestión

Significa decidir sobre lo que ha de realizarse para conseguir el logro de los objetivos.

Decidir sobre aspectos vitales es una gran responsabilidad, ya que exige no sólo tener conocimientos del trabajo o capacidad para ejecutarlo, sino además las habilidades para analizar, planear, organizar, controlar y dirigir el trabajo.

Si esta labor es tan valiosa, el líder deberá tener además de toda la preparación, también el tiempo para poder realizarla. Pero si está más concentrado en hacer directamente el trabajo que le corresponde a sus colaboradores, descuidará las decisiones vitales y se atenderá a las desastrosas consecuencias.



## Liderazgo Situacional

<p><b>E3 EL LÍDER PARTICIPA</b> “El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarlos de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.</li> <li>- La comunicación es muy activa.</li> <li>- Les alienta y motiva.</li> <li>- Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.</li> </ul>	<p><b>E2 EL LÍDER PERSUADE</b> “El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige y apoya al mismo tiempo.</li> <li>- Explica sus decisiones.</li> <li>- Permite aclaraciones.</li> <li>- Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.</li> <li>- Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.</li> </ul>
<p><b>E4 EL LÍDER DELEGA</b> “El colaborador toma las decisiones”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige y apoya en la distancia.</li> <li>- Observa y supervisa.</li> <li>- Fomenta el funcionamiento autónomo.</li> <li>- Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.</li> <li>- Les muestra su confianza.</li> </ul>	<p><b>E1 EL LÍDER ORDENA</b> “El líder toma las decisiones”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.</li> <li>- Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.</li> <li>- Supervisa de cerca.</li> <li>- Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.</li> </ul>



## Liderazgo situacional Diagrama de Tannenbaum y Schmidt

CENTRALIZACIÓN			PARTICIPACIÓN			
1	2	3	4	5	6	7
TOMA LA DECISIÓN Y COMUNICA	VENDE LA DECISIÓN	TOMA LA DECISIÓN E INVITA A LOS DEMÁS A QUE PARTICIPEN	PRESENTA LA DECISIÓN SUJETA A CAMBIOS	PRESENTA EL PROBLEMA Y EL GRUPO TOMA LA DECISIÓN	EL JEFE PRESENTA EL PROBLEMA, ESTABLECE LÍMITES Y EL GRUPO TOMA LAS DECISIONES	LOS SUBORDINADOS TOMAN LAS DECISIONES DENTRO DE LOS LÍMITES DE SU TRABAJO

### Fuerzas que influyen en la elección del estilo



### Identificación del estilo de liderazgo

Hersey y Blanchard consideraban que para ser exitoso se debían tener tres cualidades:

- 1. Flexibilidad:** que se refiere a el saber en que momento se debe adoptar cual estilo.
- 2. Diagnóstico:** se refiere a saber que hacer en que momento y con que persona.
- 3. Consenso:** que significa ponerse de común acuerdo con la persona involucrada a fin de instaurar el estilo de liderazgo más conveniente.

## ¿Quién es un líder?

- ◆ El líder tiene una gran responsabilidad: sus intereses y objetivos deben ir acordes con la ética de la responsabilidad y el beneficio de todo el grupo.
- ◆ El líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.
- ◆ En las metas que plantea, el líder persigue tanto el bien de la empresa, como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

### El líder

- ◆ Posee la habilidad de persuadir a otros para lograr los objetivos finales de un modo entusiasta.
- ◆ Representa para el resto del equipo un auténtico ejemplo de dedicación, entusiasmo y coraje.
- ◆ Es el centro de la atención, ya que influye de manera determinante en las decisiones del equipo.
- ◆ Tiene habilidad para conducir al equipo, y conseguir que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo por

