

LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

6.1 Concepto

6.2 Estilos de liderazgo

6.3 Características del Director y su relación con el Líder

6.4 Análisis FODA de un Líder

6.5 Cualidades

6.6 Dirección en la implementación de estrategias y liderazgo

Por mucho tiempo han sido planteadas aquellas diferencias entre gestión y liderazgo, debiéndose afirmar que **son conceptos totalmente opuestos.**

Esta nueva visión propone que la **gestión complementa y va de la mano del liderazgo.**

La gestión se refiere a la planificación, organización y control eficiente de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos.

El liderazgo es mucho más Amplio, es decir, va más allá de las tareas y procesos, se enfoca en las personas y su desarrollo profesional y personal, implica inspirar, motivar y guiar.

CAPITAL HUMANO PUEDE CAPACITAR, MOTIVAR, DAR RECONOCIMIENTOS, COMUNICAR EFECTIVAMENTE, ENTRE OTRAS MUCHAS FUNCIONES, PERO...SI LOS LÍDERES DE LAS ORGANIZACIONES, DE LOS PAÍSES, DE LAS RELIGIONES, NUNCA DAN EL EJEMPLO DE PREOCUPARSE POR SU GENTE, EL TRABAJO DE LA DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO SOLO VA A GENERAR CINISMO Y UNA TOTAL PERCEPCIÓN DE FALTA DE COHERENCIA.

LIDERAZGO

Pero, por más que sus enfoques sean distintos, no quiere decir que sean excluyentes.

Por el contrario, un buen líder necesita poseer habilidades de gestión sólidas para poder implementar su visión de manera efectiva.

👉 **¿Ustedes qué opinan sobre esta sinergia entre ambos conceptos?**

LIDERAZGO NAPOLEÓNICO



<https://fb.watch/kE5xlcKs1V/>

**HAY QUE OCUPARSE PRIMERO DE
LO IMPORTANTE, NO DE LO URGENTE**

LIDERAZGO PRÁCTICO



<https://www.facebook.com/reel/776127667264248?sfnsn=scwspmo&s=F5x8gs&fs=e&mibextid=6AJuK9>

LEADERSHIP



<https://www.facebook.com/reel/181318604655158?sfnsn=scwspmo&s=F5x8gs&fs=e&mibextid=6AJuK9>

La diversidad de estilos y de pensamientos de los Directivos Empresariales tienen una finalidad común: “Hacer mejor aquello que ya hacemos bien”.

Imagine usted que la actividad del directivo siempre fuera el de “relación”, a veces de persona a persona, a veces, de la persona hacia un grupo, etc., con lo cual estableceremos cinco capítulos:

1. **Persona.** Son situaciones que tiene una persona consigo mismo como, por ejemplo, las reflexiones personales típicas acerca de ¿Quién soy yo?, mis actividades como director ejecutivo, como gestionó mi tiempo, etc.
2. **Persona hacia Persona.** Son aquellas situaciones que tiene un directivo en las que tiene que encararse con el empleado por distintas acciones, que pueden ir desde motivar hasta comunicar aspectos concretos, como utilizar la disciplina, la fijación de objetivos, etc.
3. **Persona hacia Organización.** Son situaciones que tiene una persona tales como: conocer el entorno, descubrir la importancia de la Misión, como manejar el poder personal en la empresa, etc.
4. **Persona hacia un Grupo.** Son situaciones en las cuales el directivo está frente a un grupo hablando en público, pero también presentando ideas, formas de trabajar en equipo, comunicación formal organizacional, retroalimentación, etc.
5. **Persona hacia la Gestión.** Son temas enfocados al capital humano, por ejemplo, la selección, el

desarrollo, la formación, Dirección por Valores, Visión Compartida, etc.

¿QUÉ ES SER DIRECTIVO?

Intente usted dar respuestas a la pregunta: ¿Quién soy yo?

Seguramente comprobará que no es fácil y que aparecen algunas respuestas tales como: “soy directivo”, “estoy al mando”.

Si le preguntaran usted que es ser Directivo Empresarial, podríamos decir que es: “Aquél que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa, alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos”.

A todas luces se pone en primer lugar el aspecto “humano” de la Dirección y, por tanto, las competencias que usted se le atribuye en lo que se refiere al mando, la motivación, la delegación de autoridad y tareas, la organización en sí misma, etc.

Sin lugar a dudas su misión principal consiste en “hacer-hacer”, y esto significa conseguir sus objetivos con el apoyo de su equipo de trabajo.

Usted como Directivo, inicia desde de unos conocimientos especializados, técnicos o profesionales, que le ha llevado al puesto que ocupa en la empresa.

Además, usted ha adquirido y desarrollado técnicas de dirección que le ayudan a desempeñar sus funciones.

Como directivo, usted conoce el ambiente en el que actúa, que incluye factores tales como los efectos de los cambios de la empresa, conflictos, motivación, poder y política.

Todo directivo es directivo tan sólo por definición, en el sentido de que sólo puede alcanzar sus objetivos con el apoyo de un equipo de trabajo al que debe inspirar o convencer para que le siga, en pocas palabras, convertirse en un líder.

Ahora bien, usted piense en un directivo eficiente, su actitud debería ser:

- 1. Asegurar la consecución de los objetivos empresariales.**
- 2. Lograr que se haga bien el trabajo.**
- 3. Fomentar buenas relaciones.**

Lo enunciado anteriormente, se concreta en las siguientes acciones:

- 1. Para asegurar la consecución de los objetivos, tanto el equipo como cada uno de sus miembros deben saber:**

- a. Hacia dónde van (misión de la empresa, o del departamento o de la unidad).**
- b. Que hay que conseguir (objetivos).**
- c. Cómo llegar a su destino (comunicar y acordar el plan de realización de los objetivos).**
- d. El alcance de su autoridad para tomar decisiones (disciplina).**
- e. El grado de control que se va a ejercer (seguimiento).**
- f. Las recompensas y las medidas que serán aplicadas si no se alcanzan los objetivos previstos (premios y castigos).**

2. Para conseguir que se haga bien el trabajo:

- a. Especificar bien el trabajo, es decir, ser concreto.**
- b. Asegurarse de que se ha entendido lo que se quiere (retroalimentación).**
- c. Establecer con claridad los estándares de calidad.**
- d. Valorar los trabajos bien hechos y criticar constructivamente los trabajos mal hechos.**
- e. Facilitar el autocontrol del mismo empleado.**

f. Prever distintas acciones de revisión (control) antes de la finalización del trabajo.

3. Para desarrollar unas relaciones armónicas:

a. Dedique usted tiempo escuchar a sus colaboradores.

b. Sea amable y accesible, aunque debe mantener la suficiente distancia respecto al equipo para poder ejercer la autoridad sea necesario hacerlo.

c. Preste especial atención a las decisiones de los individuos que forman el equipo, en particular a las cuestiones de éxito, reconocimiento de cuáles de sus méritos, consideración del trabajo como un desafío y progreso en experiencia y conocimientos.

d. Preste especial atención a las necesidades colectivas del equipo de trabajo; haga que sus componentes participen en la definición de los objetivos y en la revisión de los resultados, fomente su colaboración en la resolución de los problemas, construye la unidad y garantice el libre intercambio de comunicaciones.

RESPONSABILIDADES DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL

1. Procure que el cliente siempre quede satisfecho.

- 2. Conozca el trabajo que debe realizar usted y su equipo.**
- 3. Ejercer correctamente sus habilidades de dirección.**
- 4. Mantenga una comunicación efectiva.**
- 5. Sirva usted enlace y cooperación.**
- 6. Procure dar seguridad a sus colaboradores.**
- 7. Incida en la formación y desarrollo propio equipo.**
- 8. Proporcione buen ambiente de trabajo.**
- 9. Aprenda a dar órdenes y a facilitar la ejecución de las mismas.**
- 10. Reconozca el trabajo está bien hecho.**
- 11. Sea imparcial.**
- 12. Promueva la iniciativa de su equipo.**
- 13. Solucione problemas y tome decisiones.**
- 14. Mantenga la cohesión en el equipo.**
- 15. Aprenda a delegar autoridad (pero siempre con supervisión).**

ENTIÉNDASE PERSONALMENTE

Un directivo tiene que ser honrado consigo mismo, usted no puede engañarse a sí mismo, sobre todo en dos aspectos fundamentales: por una parte, con sus motivaciones personales y por el otro, con sus capacidades y habilidades personales.

¿Cómo deben entenderse las motivaciones para ser un Directivo?

Lo primero a considerar es si a usted le gusta ser directivo(a), si disfruta en ejercer como tal y en dirigir a personas, sabiendo la complejidad de los problemas inherentes al cargo.

Un directivo tiene que saber que en su puesto existen demasiados problemas, que de ninguna manera resulta fácil, que tan sólo es un camino para un mejor desarrollo personal y profesional. Para ello, tendrá que tener voluntad de llegar y, además, voluntad de siempre ser el mejor.

Como directivo usted no debe conformarse con ser uno más del montón. Aunque bien usted es uno más del equipo, esto no es exactamente cierto, ya que el puesto que directivo es el que dirige, es el que hace que a través de sus colaboradores se consigan unos objetivos y se obtengan unos resultados.

Ser directivo es, también, una cuestión de mentalidad, es decir a de estar siempre motivado para alcanzar el éxito en su puesto de trabajo, y mentalizado de que no va a fracasar.

Debe ser capaz de ver lo difícil, lo complejo de las adversidades de todo puesto directivo, verlas como una oportunidad de progreso y crecimiento personal, tal como se presenta con un nuevo Gabinete Presidencial.

Si analizamos la historia de los mejores directivos eficaces, nos confirma que han sido capaces, a lo largo

de sus carreras, de saber afrontar las adversidades horas después convertirlas en éxitos.

Es cierto, todo ello no es fácil, pero queda sobradamente compensado al profundizar en las motivaciones propias y comprobar que se disfruten el cargo, y que uno se siente satisfecho con lo que está haciendo, aunque ello signifique hacer nuevas inversiones o cerrar un centro de trabajo para asegurar el resto de la organización.

Un directivo eficaz debe ser capaz de poder autoanalizarse y reflexionar sobre sí mismo de una forma abierta, capaz de plantearse (tal y como ya lo hicimos desde nuestra primera reunión) y contestar sinceramente preguntas tales como las siguientes:

- ¿Mis motivaciones están dirigidas en buena parte a ser un directivo exitoso?**
- ¿Tengo las suficientes capacidades y habilidades para el puesto?**
- ¿Aspiro cada vez a más?**
- ¿Me actualizo en forma permanente?**

De la misma forma, usted debe ser capaz de encajar la realidad, que probablemente será distinta de lo que muchas veces usted espera, y esto es un distintivo del directivo eficaz.

CAPACIDADES Y HABILIDADES

Usted debe desarrollar su capacidad para utilizar los propios recursos.

Todos tenemos nuestros puntos fuertes y nuestros puntos a mejorar; es preciso transformar lo que no resulta eficaz, lo que no nos sirve, es decir, nuestros puntos débiles, o puntos a mejorar, de tal forma que se conviertan en puntos fuertes (situación que ya vimos desde la primera sesión).

Hay que tomar en cuenta que todos nosotros somos personas distintas y, en consecuencia, nuestras experiencias también son totalmente diferentes, al igual que nuestras situaciones.

El directivo eficaz debe ser capaz de utilizar sus propios recursos, de buscar experiencias en el marco de estas situaciones distintas, analizarlas y ver cómo las ha resuelto o se puedan resolver; y asumir responsabilidades para demostrar que se es capaz de resolver situaciones complejas, confrontándolas, sin esperar a que se solucionen por sí mismas.

No debe recoger todos los problemas que se encuentre (*monkies* explicar) y meternos en una carpeta de “cosas por resolver” y después de cierto tiempo cuando las mismas habían resuelto los ponían otra carpeta donde decía “cosas resueltas”.

Usted puede ser proactivo utilizando este potencial latente que todos tenemos. Tiene que ser activo en la búsqueda y en la potenciación y desarrollo de los recursos propios para conseguir alcanzar los objetivos empresariales.

Las principales corrientes del pensamiento moderno van dirigidas básicamente hacia la eficacia directiva para ellos sitúan al “liderazgo eficaz” como aquél que teniendo claros cuáles son los objetivos, desarrolla su propio potencial y, en consecuencia, el de los demás”.

Lo anterior quiere decir, la eficacia está en función de la capacidad de sacar provecho de uno mismo.

Como directivos debemos enterarnos:

- **Si nuestra motivación es la adecuada al puesto.**
- **Si queremos asumir nuestra propia responsabilidad sobre nuestras capacidades y habilidades.**

Los 5 principios del liderazgo son:

- 1) Predicar con el ejemplo**
- 2) Saber llamar la atención a los subordinados con la técnica del sándwich.**
- 3) Ser persuasivo.**
- 4) Tener integridad moral, humana, valores.**

5) Tener muy claro la visión sobre el futuro que debe alcanzar la empresa.

A un líder se le puede perdonar todo, excepto que nunca se podrá equivocar, porque su mala o buena decisión afectará a miles de empleados y sociedad que le rodea.

CUESTIONARIO DE AUTORREFLEXIÓN

El objetivo de este cuestionario es ayudarle a que usted se entienda a sí mismo, a identificar mejor las cualidades que usted puede desarrollar. Califíquese del 1 al 10 en cada punto, considerando el 1 con una cualidad poco desarrollada, y 10 para las cualidades muy desarrolladas.

Está por demás decir, que debe ser sincero consigo mismo.

LIDERAZGO

1) Adaptación a la organización																				
<i>Aptitud para decidir</i>																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
Capacidad de iniciativa																				
Aptitud para decidir con rapidez																				
Capacidad de dar respuestas positivas en un entorno cambiante																				
Aptitud para transformar los problemas en oportunidades																				
Resistencia a los cambios bruscos																				
<i>Aptitud para movilizar a los colaboradores</i>																				
Creencia en el equipo																				
Voluntad de sintonizar con los demás																				
Comunicar eficazmente																				
Entusiasmo propio y hacia los demás																				
Aptitud para transmitir ilusión																				
Constancia																				
Predisposición y actitud a la negociación																				
2) Aptitud para prever la evolución de nuestra sociedad																				
Capacidad para escuchar el entorno																				
Aceptación y búsqueda de cambios																				
Interés por conocer cosas nuevas																				
Habilidades para obtener información																				
Capacidad para decir lo que va a suceder																				
3) Aptitud para planificar a corto, mediano y largo plazo																				
Capacidad de abstracción																				
Habilidad para priorizar																				
Capacidad de previsión																				
Capacidad para controlar a los demás																				

Ahora bien, usted ya identificó las cualidades que debe desarrollar.

Sume las puntuaciones obtenidas.

Si su puntuación es inferior a 100, hay muchas cualidades que debería desarrollar.

Si su puntaje es de más de 100, usted puede ser directivo, pero conviene que mejore algunas cualidades.

Y si su puntaje es más de 150, está en el buen camino. Si su puntaje es de más de 180, está muy bien pero no se confíe.

IDENTIFICACIÓN DEL ERI (ESTILO DE RELACIÓN INTEGRAL)

Todas las personas tienen un determinado estilo, es decir, una forma concreta de hacer las cosas.

El estilo directivo es el sello particular que distingue unas formas de dirección de otras.

Éstas van íntimamente relacionadas con el desarrollo como persona, ya que cuando el directivo responde a una situación específica, lo hace siempre en primer lugar como persona y después puede dar una respuesta según su experiencia profesional adquirida a través de los años.

No podemos separar lo que es la persona, de lo que es el directivo, sin ir en detrimento de alguno de los dos,

aunque, sin lugar a dudas, algunas se empeñan en ello, e intentan aparentar lo que realmente no son.

Es decir, no se puede separar el estilo de dirigir de la forma en que uno aprendido desde la infancia a relacionarse con los demás y con su entorno.

Es conveniente desarrollar el potencial que posee cada uno de nosotros como persona.

Muchas veces, el directivo se preocupa más en desarrollar aspectos externos, como las técnicas de su especialidad, el marketing, los sistemas computacionales, la auditoría, las finanzas, la administración, etc., que sin lugar a duda son muy importantes, sin embargo se descuida el desarrollarse así mismo como persona; ello se puede conseguir con una herramienta muy simple que es, el reconocer identificarse a sí mismo analizando su estilo de relación integral y, a partir de aquí, seguir el camino indicado para desarrollar su propio potencial.

Cada uno de los estilos tiene un impulso principal o pauta directriz que es lo que determina principalmente su comportamiento. Estos impulsores son el punto central alrededor del cual giran, más o menos lentamente, las pautas de comportamiento de cada persona.

Aunque una persona tenga distintas ángulos, de hecho, es su impulsor principal el que a largo plazo determinará cuál va a ser su comportamiento en general.

El conocer el ERI propio y el de los demás, se tiene conocimiento sobre la mejor forma de interrelacionarse, consiguiendo con ello incrementar el propio potencial directivo.

Al mismo tiempo, se facilita el desarrollo de la otra persona, ya que se está actuando en el canal adecuado para ella.

Todo directivo está en la empresa precisamente para hacer eficaz, es decir, para que resulte rentable a la empresa.

Esto lo consigue alcanzando ciertos objetivos a través de sus colaboradores.

Si usted desea reconocer su estilo y al mismo tiempo poder identificar el estilo de los demás y, en consecuencia, podemos tratar, a continuación, se hace un listado de los estilos y sus impulsores. Eso no es totalmente rígido, por tanto, debe considerarlo como una tendencia de su comportamiento directivo.

LIDERAZGO EN ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

El ejercicio está usted a punto de llevar a cabo no tiene respuestas correctas o incorrectas, de tal forma no trate de elegirlo usted piensa que su respuesta correcta.

Sea honesto a responder las preguntas, así sólo podrá conocerse mejor y será capaz de entender su comportamiento respecto del liderazgo.

Por cada enunciado usted debe asignarle como máximo 5 puntos: Por ejemplo si el primer enunciado lo define totalmente asígnele de cinco puntos, y si el segundo enunciado le es totalmente ajeno asígnele de 0 puntos.

Si la afirmación lo describe de forma general, entonces la distribución del primer y segundo enunciado puede ser de 4 y 1, o bien 1 y 4. Si ambos enunciados lo describen hasta cierto punto, la distribución sería 3 y 2, o de 2 y 3.

La suma de la puntuación combinada de cada par de enunciados, siempre debe ser igual a 5.

0-5 ó 5-0 Uno de los enunciados me refleja totalmente y el otro de ninguna manera.

1-4 ó 4-1 Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.

2-3 ó 3-2 Ambos enunciados lo describen, aunque uno se aproxima más a reflejarlo.

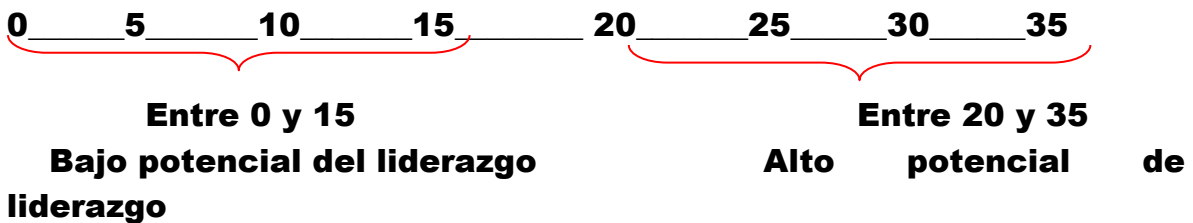
1. _____ **Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.**
2. _____ **Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.**
3. _____ **Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño.**
4. _____ **Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior indica, en lugar de hacer sugerencias.**
5. _____ **Estoy interesado y dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las ponga en práctica.**
6. _____ **No me interesa influir en los demás.**
7. _____ **Cuando estoy a cargo, me interesa compartir responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo.**
8. _____ **Cuando estoy a cargo, me interesa desempeñar las funciones de jefe del grupo.**
9. _____ **Quiero tener objetivos claros, y desarrollar y poner en marcha planes para alcanzarlos.**
10. _____ **Me gusta tener metas muy generales y hacer frente a las cosas conforme se van presentando.**
11. _____ **En me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo,
aprender y emprender cosas nuevas.**
12. _____ **Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.**
13. _____ **Disfruto el trabajo con los demás y de ayudarles a lograr sus
objetivos.**
14. _____ **En realidad, no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda.**

LIDERAZGO

Para determinar su puntuación de potencial de liderazgo, sume las cifras 0-5 del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado.

El total debe hallarse entre 0 y 35. Anote su puntuación en la recta que aparece abajo.

En términos generales, cuanto más elevada sea su puntuación, mayor será la posibilidad de ser un líder eficaz. Sin embargo, la clave del éxito no sólo radica en su potencial, sino en la constancia y el trabajo arduo. Si aplica estos principios y las series de liderazgo a su vida personal y profesional, seguramente podrá desarrollar las habilidades que necesita para convertirse en un verdadero líder.



Este ejercicio de autoevaluación, tiene la finalidad de que considere si desea o no ser un líder o bien si quiere ser usted un seguidor.

Si no le interesa ser responsable de nadie, lo adecuado para usted es ser un seguidor. Sin embargo, analizaremos cómo los buenos seguidores también desempeñan funciones de liderazgo importantes cuando es necesario y además, influyen positivamente en altos niveles jerárquicos.

Es por ésto que en la definición del liderazgo el proceso de influencia será recíproco entre líderes y seguidores, y no solamente del líder a sus subordinados; se trata, de una calle de doble sentido.

Saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas de vivir el liderazgo de usted como un mejor líder y seguidor.

LIDERAZGO

Por lo tanto, ya sea que desee ser líder o seguidor lo que usted está aprendiendo le servirá de la misma manera.

El liderazgo, forma parte de la labor de un administrador.

Existen sin embargo administradores que no son líderes eficaces, como seguramente usted conoce a algunos.

En las empresas también existen empleados que sin ser administradores tienen gran influencia sobre los líderes y los empleados son los que realmente administran a su jefe y también a sus compañeros, de tal modo que nos referiremos al término administrador y líder como sinónimos.

El administrador es una persona que posee un título como tal y una autoridad formal, pero cuando se utiliza la palabra líder es alguien que puede ser administrador o bien un subordinado.

Un líder siempre puede influir sobre los demás; lo que no ocurre siempre con un administrador. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como un administrador.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia del líder. Un seguidor puede ser administrador o bien puede ser un subordinado.

Los buenos seguidores no son aquellos que dicen sí a todo, son acertivos, no son personas que obedecen “ciegamente” al líder. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos.

Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes.

LIDERAZGO

Si desea ser un buen seguidor y capaz, deberá compartir sus ideas con los demás. También, para ser competente como líder, necesita saber “escuchar” a los demás y llevar a la práctica lo que éstos le sugieren, siempre y cuando tenga congruencia y sea correcto.

Influencia.

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante un cambio.

La influencia es una de las variables medulares del liderazgo.

En la pregunta tres se le preguntó usted si le interesaba y estaba dispuesto a influir en los demás, como líder o como seguidor.

Cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en otros, pero también los buenos seguidores ejercen influencia en los demás.

Su capacidad para influir en otros es decir, para conseguir que hagan lo que usted quiere, se puede desarrollar. La influencia comprende el poder, la política y la negociación.

La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Los administradores pueden obligar a sus subordinados para influir en su comportamiento; algo que nunca hacen los líderes.

Los líderes se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir.

LIDERAZGO

Por eso con frecuencia los líderes y los seguidores intercambian papeles del proceso de influencia.

A usted se le preguntó si le interesaba compartir la responsabilidad de la dirección como líder. Los líderes eficaces si comparten su responsabilidad; pero con ciertas características; es decir responsabilidad compartida.

El liderazgo compartido se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo. Así, varios miembros de un grupo influyen en el comportamiento del líder. Cuando un departamento o dirección o empresa tiene éxito reconozca que no lo hizo una sola persona sino todo el grupo.

El co-liderazgo es cuando el poder y el crédito se reparten sin distinciones en la organización.

Todos los líderes siempre tienen a una persona a su lado que son los colíderes. En resumen los líderes eficaces cuentan con el apoyo de uno o demás personas que influyen en ellos.

Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a las personas que dependen de ellos.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Una función es un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar su trabajo. También existen categorías de funciones administrativas que son las actividades de naturaleza interpersonal, informativa y de toma de decisiones.

Funciones interpersonales.

Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

LIDERAZGO

Función de representación.

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades ilegales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirige. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización.

Sin embargo en cualquier nivel de la organización, los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales de la empresa, como autorización de gastos, cheques, contratos, etc.**
- Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.**
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la empresa.**
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias de premiación o un, comidas de despedida, etcétera.**

Función del líder.

La función del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o el gerente. La función del líder domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otra forma, esta función influye en el desempeño de líder en otras funciones.

Algunas de las actividades que desempeña el administrador y sus seguidores son:

- Escuchar y entrenar.**
- Dar instrucciones y capacitar.**
- Evaluar el desempeño.**

Función de enlace.

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la empresa. Seré enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las buenas relaciones y

LIDERAZGO

obtener información y aceptación. Las políticas establecidas en la empresa son parte importante de la función de enlace. Algunas actividades de la función de enlace son:

- **Forma parte de comisiones, junto con integrantes de otras unidades de la organización.**
- **Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.**
- **Convocar a reunirse con personas para mantenerse en comunicación.**

FUNCIONES INFORMATIVAS.

Las funciones informativas del liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.

Función de supervisión.

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de la información se transmite a otras personas de la unidad, o sea una función de difusión, o gente externa, o sea la función de portavoz. La información se recaba mediante acciones tales como:

- **Lectura de memorándum, informes, publicaciones profesionales, comerciales, periódicos, etcétera.**
- **Hablar con los demás, asistirá juntas y reuniones dentro y fuera de la empresa.**
- **Observar, visitar por ejemplo, tiendas de la competencia para comparar sus productos precios y proceso de negocios.**

Función de difusión.

LIDERAZGO

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización un los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de esta información proveniente de la dirección General, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o bien parafrasear la en cualquiera de estas dos formas:

- Manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones del grupo.
- Por escrito, intranet, correo electrónico o bien correo postal normal.

Función de portavoz.

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe, ya sea el propio Consejo de Administración, dueño, director general y a las personas externas a la unidad, tales como clientes, proveedores.

Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la empresa. Algunos ejemplos como voceros serían:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quién aprueba los presupuestos para poder negociar más financiamiento para su departamento o dirección.
- Responder cartas.
- Informar al gobierno de ciertas cifras oficiales.

Funciones de decisión.

LIDERAZGO

Las funciones de decisión de un líder incluyen las actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y de negociador.

Función de emprendedor.

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Algunos ejemplos son los siguientes:

- **Crear nuevos productos y servicios, o bien mejorar los existentes.**
- **Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.**
- **Adquirir equipo nuevo.**

Función de manejo de problemas.

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de una acción programada que se llevó a cabo en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad que se presente, el manejo de problemas es una reacción a un hecho totalmente imprevisto, que genera una dificultad para el líder y para la empresa. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás. Por ejemplo en situaciones de emergencia los líderes deben resolver lo siguiente:

- **Huelgas sindicales.**
- **Desperfectos o descomposturas de máquinas o equipos muy importantes para la empresa.**
- **Demora en la entrega de material necesario o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes programados.**

Función de asignación de recursos.

LIDERAZGO

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades de presupuestos. Por ejemplo en los casos de asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse en este momento, después o bien no hacerse (es lo que se conoce como administración del tiempo, o bien asignación de prioridades).
- Determinar quién necesita tiempo extra o quién merece un aumento de sueldo por méritos (mismo que debe ser presupuestado con toda anticipación).
- Programar la utilización del material o equipo a ser utilizado por los empleados.

Función de negociador.

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su departamento o unidad en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un precio o términos para la venta o compra de un producto o servicio, o bien el pago que se dará algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan. Algunos ejemplos de negociación serían:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (compras).

Aún cuando los administradores son los responsables de realizar las 10 funciones estudiadas anteriormente, el grado de importancia de éstas y de los diversos papeles que desempeña el

LIDERAZGO

administrador y otros líderes, variará en función de sus labores. La importancia que usted le conceda a estas funciones la determinará la tecnología con la que cuente su empresa, los problemas cotidianos que enfrente usted como líder y las características de las diversas tareas de su organización.

No trate usted de hacer todo sólo, debe aprender a delegar siempre con una buena supervisión, sin hacer sentir mal a la gente que depende de usted.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Identifique cada uno de los 15 comportamientos siguientes de acuerdo con su función en el liderazgo. Escriba la letra que corresponda en el espacio en blanco de cada reactivo.

**FUNCIONES
INTERPERSONALES**

- a De representación
- b De Líder
- c De enlace

**FUNCIONES
INFORMATIVAS**

- d De supervisión
- c De decisión
- f De Portavoz

**FUNCIONES
DE DECISIÓN**

- g De emprendedor
- h De manejo de problemas
- i De asignación de recursos
- j De negociador

_____ 1 El líder habla con dos empleados que han tenido enfrentamientos verbales y se niegan a trabajar juntos.

LIDERAZGO

_____ 2 El líder se encuentra en una junta con sus seguidores en la que se analiza una nueva política para ser implementada en la empresa.

_____ 3 El líder de producción plática con un empleado de mantenimiento sobre cómo arreglar una máquina.

_____ 4 El líder entrevista a un candidato para ocupar un puesto.

_____ 5 El líder de ventas firma un comprobante de reembolso de gastos para que se le pague a un representante de ventas.

_____ 6 El líder se encuentra en una conferencia de prensa con un reportero de un diario local.

_____ 7 El líder asigna a sus seguidores diversas cuentas y les da los expedientes.

_____ 8 Un seguidor le pide al líder un aumento de sueldo.

_____ 9 Durante una reunión especial con todos los integrantes de la empresa, el líder otorga los empleados los distintivos por cinco años de antigüedad de servicio en la organización.

_____ 10 El líder está leyendo su correo electrónico diario.

_____ 11 El líder y su jefe, quien debe autorizar los fondos para un proyecto especial, evalúa la necesidad de adquirir un nuevo software adecuado para las exigencias del departamento del líder.

_____ 12 El líder sanciona a un seguidor porque volvió a llegar tarde.

_____ 13 El líder visita otra unidad de su empresa para observar cómo se procesan ahí las órdenes de trabajo.

_____ 14 El líder de una sucursal de la Bolsa de valores trata de que se pongan de nuevo a funcionar los teléfonos para que los brokers puedan utilizarlos.

_____ 15 El líder cuenta con un nuevo software adaptado a las necesidades de la organización.

TRABAJO FINAL: FECHA DE PRESENTACIÓN SÁBADO 03 DE JUNIO DEL 2023

“LA 3ra ALTERNATIVA”

LA FORMA DE RESOLVER LOS PROBLEMAS MÁS DIFÍCILES QUE SE PUEDAN PRESENTAR EN LA VIDA PERSONAL, EN LOS NEGOCIOS, EN LA POLÍTICA, EN LA ECONOMÍA, MARKETING, TIEMPO LIBRE, ADMINISTRACIÓN, SISTEMAS, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS, ENTRE OTROS MUCHOS CAMPOS.

EDITORIAL PAIDO'S – ÚLTIMA EDICIÓN

ALBERT EINSTEIN COMENTÓ: “LOS PROBLEMAS A LOS CUALES NOS ENFRENTAMOS EL DÍA DE HOY NO PUEDEN SER RESUELTOS

LIDERAZGO

CON EL MISMO NIVEL DE PENSAMIENTO CON EL QUE FUERON CREADOS ORIGINALMENTE”.

TEMAS A DESARROLLAR:

- 1. EL PUNTO DE TRANSICIÓN**
- 2. LA TERCERA ALTERNATIVA**
- 3. LA TERCERA ALTERNATIVA APLICADA AL TRABAJO**
- 4. LA TERCERA ALTERNATIVA APLICADA AL HOGAR**
- 5. LA TERCERA ALTERNATIVA APLICADA EN LOS HOGARES**
- 6. LA TERCERA ALTERNATIVA Y LA LEY**
- 7. LA TERCERA ALTERNATIVA Y LA SOCIEDAD EN GENERAL**
- 8. LA TERCERA ALTERNATIVA Y EL MUNDO**
- 9. VIVIR LA TERCERA ALTERNATIVA**
- 10. DESDE LO MÁS PROFUNDO DEL SER**
- 11. CONCLUSIONES PERSONALES DE CADA CAPÍTULO Y UNA CONCLUSIÓN GENERAL DE TODA LA OBRA.**

AUTOR: STEPHEN R. COVEY

El siguiente trabajo de “Investigación y desarrollo se hará en Word y la presentación en *Power Point*” y otorgará como puntaje máximo del examen final a los trabajos que así lo obtengan un 20%. Es decir si en el trabajo de Word y en la presentación individual obtienen de calificación 100, los puntos ganados serán “2”. Si en el examen final obtienen 100 de calificación, el puntaje máximo será de “8”. De tal manera que al combinar ambos resultados el trabajo será de “10” (8+2)

La presentación en Word se hará conforme a las siguientes recomendaciones:

Los criterios de evaluación (RÚBRICA) de los trabajos presentados serán los siguientes:

LIDERAZGO

Formato: El reporte presenta Portada (Con logo de la Universidad), Índice Resumen, Introducción, Desarrollo del Trabajo, Conclusión y Referencias.

Resumen: Descripción breve del contenido esencial del reporte de investigación, que incluya el problema que se investigó, el método utilizado, los resultados y las conclusiones.

Introducción y Cuerpo del Trabajo. Deben presentar los planteamientos más relevantes de la literatura técnica consultada, sosteniendo el argumento principal de la investigación.

Discusión y Conclusiones. Las Conclusiones y aportaciones presentadas por el alumno se deben basar en la información presentada y en los resultados obtenidos y deben incluir la reflexión sobre los alcances y limitaciones del desarrollo de la investigación.

Fuentes de Información. Debe cumplir con el número de fuentes necesarias para desarrollar este trabajo. Las fuentes deben citarse en el apartado de **Marco Teórico**, con información actualizada y con las referencias debidamente presentadas.

Cada uno de los 5 puntos descritos anteriormente, valen 20% y cada uno de ellos va del 1 a 10

En la portada de su presentación, deberán transcribir la primer parte del siguiente formato, para poder ahí asentar su calificación

LIDERAZGO

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO		
RESUMEN		
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO		
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
PROMEDIO		

Ejemplo

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO	Bueno	8.0
RESUMEN	Bueno	7.0
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO	Bueno	8.0
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	Bueno	7.0
FUENTES DE INFORMACIÓN	Excelente	10.0
PROMEDIO		8.00

Éstos son los trabajos que se perderán y crearán a causa de la Inteligencia Artificial

Según el *Informe sobre el Futuro del Empleo 2023* del Foro Económico Mundial, es probable que muchas funciones de oficina o secretaría disminuyan rápidamente debido a la IA. Pero se espera que los puestos de especialistas en IA y aprendizaje automático, analistas y científicos de datos y especialistas en transformación digital crezcan rápidamente.

¿Qué le parecería trabajar como **despertador humano**? Es un trabajo que la gente solía hacer antes de la Revolución Industrial del siglo XVIII. Iban por las calles oscuras y frías y golpeaban las ventanas de la gente con largas varas para despertarles y que fueran a trabajar.

La invención del despertador mecánico cambió todo eso. De forma similar, muchas personas se preguntan ahora qué trabajos del siglo XXI **la inteligencia artificial** (IA) y la Cuarta Revolución Industrial podrían relegar a los libros de historia.

La empresa de servicios profesionales Accenture describe la llegada de grandes **modelos lingüísticos** (LLM, por sus siglas en inglés) como **ChatGPT-4** como "un importante punto de inflexión y un hito en la inteligencia artificial... [porque] han descifrado el código de la complejidad del lenguaje".

LIDERAZGO

Calcula que el **40% de todas las horas de trabajo** podrían verse afectadas por los LLM. "Esto se debe a que las tareas lingüísticas representan el 62% del tiempo total de trabajo de los empleados", afirma.

Sin embargo, la buena noticia es que esto no significa que las máquinas vayan a sustituir sin más a los humanos. Accenture afirma que el **65% del tiempo** que dedicamos a estas "tareas lingüísticas" puede "transformarse en una actividad más productiva mediante el aumento y la automatización".

Las personas estarán en el centro del éxito de la IA

Según Accenture, el potencial de la IA para remodelar el mundo laboral significa que las empresas deben empezar a aprender ahora para no quedarse atrás. Una parte importante de este proceso consistirá en garantizar que su personal desarrolle **las nuevas habilidades** que se necesitarán en la era de la IA.

"El éxito con la IA generativa requiere prestar la misma atención a las personas y a la formación que a la tecnología", afirma Accenture. "Esto significa tanto crear talento en competencias técnicas como la ingeniería de IA y la arquitectura empresarial, como **formar a las personas** de toda la organización para que trabajen eficazmente con procesos infundidos de IA."

Según el informe, las empresas deben separar las funciones existentes en secuencias de **tareas menores** para comprender en qué aspectos la IA puede ahorrar tiempo y mejorar nuestra forma de trabajar.

Una vez establecido esto, las organizaciones pueden mejorar la cualificación de los empleados para que estén preparados para **asumir nuevos puestos** que impliquen el uso de la IA. "También habrá puestos totalmente nuevos que contratar, como expertos en

LIDERAZGO

lingüística, controladores de calidad de IA, editores de IA e ingenieros de *prompts*", afirma Accenture.

Los puestos de trabajo que podría crear la IA

El ***Informe sobre el Futuro del Empleo 2023*** del Foro Económico Mundial señala que los especialistas en IA y aprendizaje automático, los analistas y científicos de datos y los especialistas en transformación digital son las funciones emergentes más destacadas.

Prevé **un salto del 40%** en el número de especialistas en IA y aprendizaje automático para 2027, un aumento del 30-35% en la demanda de funciones como analistas y científicos de datos o especialistas en *big data*, y un aumento del 31% en la demanda de analistas de seguridad de la información. Esto añadiría un total de **2.6 millones de puestos de trabajo**.

Por otro lado, se considera probable que algunos empleos disminuyan rápidamente debido a la IA. Se trata sobre todo de funciones administrativas o de secretaría, como cajeros de banco y empleados de entrada de datos.

Éstos son **los 10 empleos** que, según el Foro, crecerán y disminuirán más rápidamente en los próximos cinco años.

Los de **más rápido crecimiento**:

1. Especialistas en IA y *machine learning*
2. Especialistas en sostenibilidad
3. Analistas de inteligencia de negocios
4. Analistas en seguridad de la información
5. Ingenieros Fintech
6. Analistas y científicos de datos

LIDERAZGO

7. Ingenieros en robótica
8. Ingenieros en electrotecnología
9. Operadores de maquinaria agrícola
10. Especialistas en transformación digital

Los de **más rápida disminución:**

1. Cajeros y empleados bancarios
2. Personal de servicios postales
3. Cajeros comerciales
4. Capturistas de datos
5. Personal de secretarías administrativas y ejecutivas
6. Personal de registro de materiales e inventarios
7. Personal de contabilidad, teneduría de libros y nómina
8. Asistentes legales
9. Personal de estadística, finanzas y seguros
10. Vendedores

Todo esto está llevando a las empresas a replantearse sus prioridades a la hora de **formar al personal** para trabajar con IA y *big data*. Es la prioridad número tres en las estrategias de formación de las empresas hasta 2027, y la número uno para las empresas con más de 50,000 empleados, según el *Informe sobre el Futuro del Empleo 2023*.

El informe del Foro también concluye que las tareas en el lugar de trabajo no se consideran más automatizadas ahora que hace tres años. En cierta medida, esto se debe a **que la automatización** ya se había producido, según declaró Saadia Zahidi, Directora General del Foro, al podcast de Radio Davos.

"Pero cuando se trata de **rasgos muy humanos**, como la coordinación entre personas, la ayuda en la toma de decisiones y el razonamiento o la comunicación, ahí es donde realmente se ve un

repunte. Ahí es donde se ve una mayor predicción en torno a la automatización que antes".

"No es sorprendente porque todos hemos visto lo que está sucediendo con **la IA generativa** y lo rápido que se está adoptando en diversas industrias".

Según el *Informe sobre el futuro del empleo*, se espera que la inteligencia artificial sea adoptada por casi el **75% de las empresas** encuestadas y que provoque una elevada rotación de personal: el 50% de las organizaciones cree que provocará un crecimiento del empleo y el 25% piensa que creará pérdidas de puestos de trabajo.

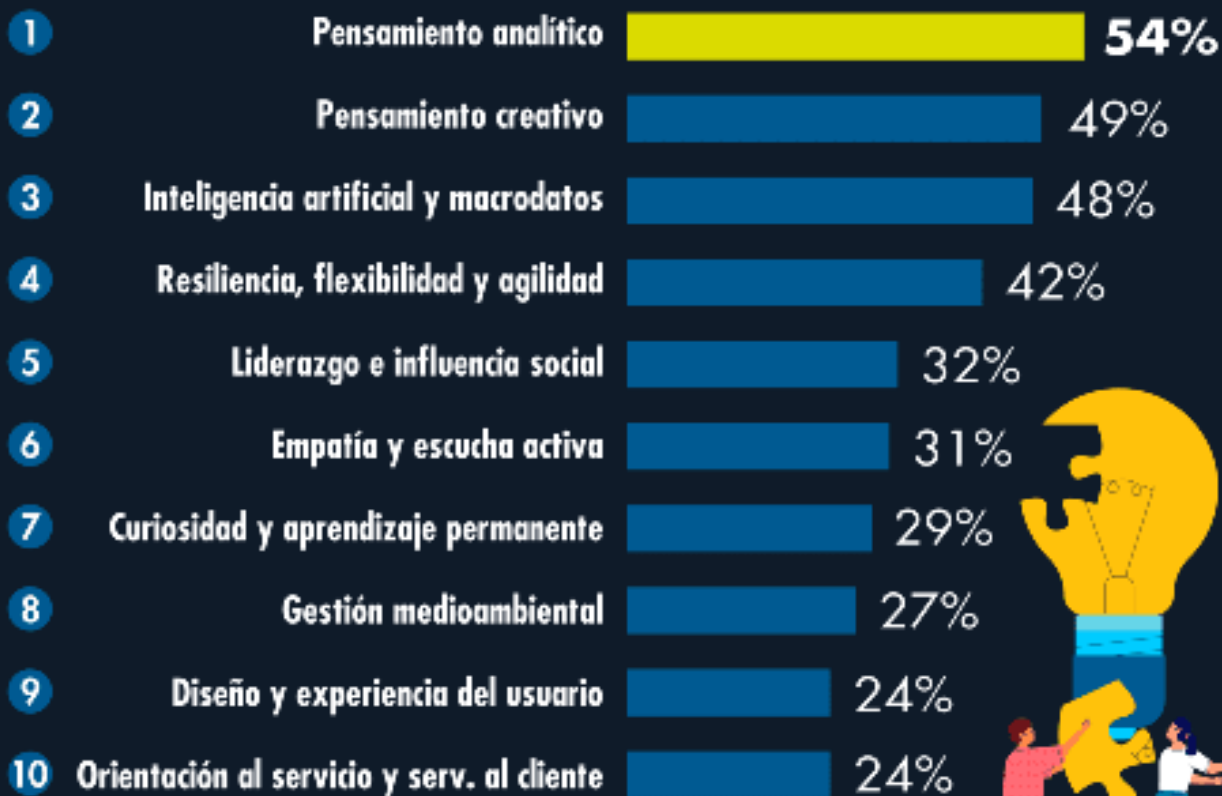
La reciente **Cumbre del Crecimiento 2023** del Foro, celebrada en su sede de Ginebra (Suiza), exploró la IA y otros ámbitos que repercutirán en el mundo laboral. La cumbre de este año se centró en "empleos y oportunidades para todos", y exploró áreas como el apoyo a la creación de empleo, la facilitación de las transiciones laborales y la mejor manera de invertir en educación y competencias.

“El talento no tiene edad”:
Empresas que han pasado del
dicho al hecho contra el
edadismo

Top 10: Las habilidades laborales más relevantes para las empresas

TOP 10: Las habilidades laborales más relevantes para las empresas

WEF | Habilidades prioritarias para los próximos cinco años % | 2023



FUENTE: WEF, REPORTE SOBRE EL FUTURO DEL EMPLEO 2023

EL ECONOMISTA

Las habilidades cognitivas relacionadas con el pensamiento analítico y el pensamiento creativo son las consideradas las más relevantes para los trabajadores en 2023, por encima de la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad, que son habilidades de autoeficacia.

El análisis y la creatividad se han vuelto prioridades para las empresas al momento de escoger a sus **trabajadores**.

De acuerdo con el reporte **El futuro del empleo 2023 del Foro Económico Mundial**, la mitad de las empresas del país consideran que el pensamiento analítico y el pensamiento creativo son las habilidades más relevantes para los trabajadores en 2023.

Mientras que las habilidades de resiliencia, flexibilidad y agilidad – competencias de **autoeficacia**– han perdido peso entre lo que buscan los empleadores.

Esta situación se produce debido a los escenarios de inestabilidad y la necesidad de adaptación de las empresas.

¿Por qué un líder no se muestra vulnerable?

Cuando los líderes están dispuestos a conducirse con autenticidad, le muestran a sus seguidores que son humanos e imperfectos. Esto puede ayudar a generar confianza y conexión con su equipo de trabajo, ya que crea una sensación de experiencia compartida y empatía.

LIDERAZGO

Fecha: Era 2008, año en que se vivía una de las crisis económicas mundiales más severas.

Empresa: Barry-Wehmler, compañía global de manufactura con sede en Estados Unidos.

Director ejecutivo: Bob Chapman, quien se encontró ante una de las decisiones más difíciles –y a veces inevitable– de realizar despidos a cambio de mantener la empresa a flote.

¿Cómo se sintió? Sin duda vulnerable. Y, al parecer, no dudó en demostrarlo. Convocó a una reunión con todos los empleados de la empresa y compartió abiertamente la terrible situación financiera que enfrentaban. Expresó su preocupación por **posibles despidos** y el impacto que tendría en los colaboradores y sus familias.

Les pidió ayuda para encontrar **formas de reducir costos** y mejorar la eficiencia, así evitarían los despidos. Los animó a compartir sus ideas y experiencia sobre cómo podrían navegar juntos la crisis.

Los colaboradores respondieron con notable entusiasmo y sus esfuerzos dieron como resultado ahorros sustanciales, ayudando así a la empresa a **sortear la tormenta** sin despidos.

Casos de éxito como el de Bob Chapman son usados muchas veces en las escuelas de negocios para demostrar **cualidades de liderazgo**, pero la realidad es que no hay muchos casos similares. Y es que el liderazgo se asocia a menudo con la fuerza, la confianza y la asertividad, pues se espera que las personas en dichas posiciones tomen decisiones difíciles y realicen acciones audaces, a menudo frente a la incertidumbre y la adversidad.

Sin embargo, hay otro aspecto que se pasa por alto, pero que es igual de importante: **la vulnerabilidad**.

La vulnerabilidad es la cualidad de un líder de **ser abierto y honesto** acerca de las propias emociones, pensamientos y experiencias. Es también la voluntad de admitir errores y pedir ayuda. Si bien demostrarlo puede parecer una debilidad, en realidad es una fortaleza que puede hacer que un líder sea más efectivo y cercano.

Cuando los líderes están dispuestos a mostrarse con autenticidad, muestran a sus seguidores que son humanos e imperfectos, ¡como todos! Esto puede ayudar a generar confianza y conexión con su equipo de trabajo, ya que crea una sensación de **experiencia compartida y empatía**.

Ser abiertos y honestos acerca de sus propios retos o dificultades **crea un espacio seguro** para que otros hagan lo mismo. Esto fomenta las conversaciones y relaciones más profundas y significativas, que en última instancia pueden conducir a un mayor éxito y satisfacción entre líder y colaboradores.

Estos comportamientos también ayudan a romper la dinámica de “poder tradicional”, creando un ambiente de trabajo más colaborativo e inclusivo y generando una **sensación de seguridad psicológica**, donde los empleados se sienten cómodos compartiendo sus propias ideas, errores e inquietudes.

Por supuesto, **la vulnerabilidad** en el ámbito laboral debe equilibrarse con profesionalismo y límites apropiados. Sin embargo, cuando se usa de manera adecuada y correctamente manejada, puede ser una herramienta poderosa para mejorar el liderazgo y crear un mejor ambiente de trabajo.

Este estilo de liderazgo también tiene sus retos, pues requiere la **voluntad de sentirse incómodo** y exponerse al juicio y la crítica de los demás. También requiere un cierto nivel de inteligencia emocional y autoconciencia, ya que los líderes deben ser capaces de reconocer y articular sus propios sentimientos y experiencias.

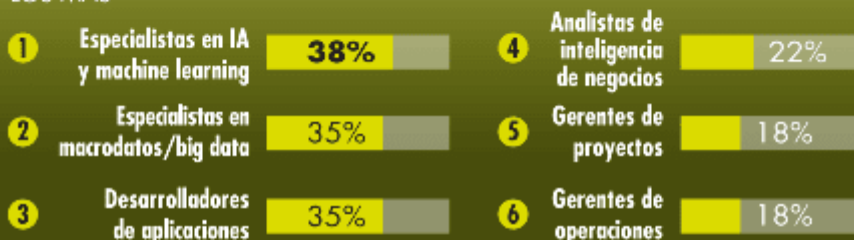
A pesar de los desafíos, me parece que la vulnerabilidad es un aspecto esencial del **liderazgo efectivo**, pues aquellos líderes que están dispuestos a ser vulnerables tendrán más oportunidades de construir relaciones sólidas y duraderas con sus seguidores y de crear una cultura de apertura, honestidad y confianza dentro de sus organizaciones y, en última instancia, ser más exitosos en sus funciones.

Tecnología e IA crearán más empleos de los que destruirán: WEF

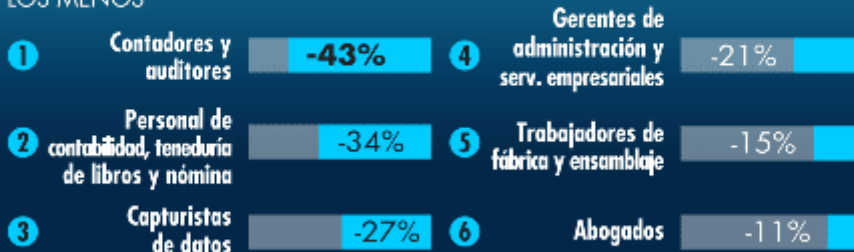
Los trabajos estratégicos para el desarrollo de los negocios en México

WEF | Empleos estratégicos en México por crecimiento % | 2023

LOS MÁS



LOS MENOS



FUENTE: WEF, REPORTE SOBRE EL FUTURO DEL EMPLEO 2023

EL ECONOMISTA

El 23% de los puestos de trabajo se transformará de la mano del avance de la tecnología en los próximos cinco años, esto demandará el reentrenamiento acelerado de la fuerza laboral para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado.

La **adopción tecnológica** será el factor principal para el desarrollo de los negocios en los próximos cinco años, así lo considera el **85% de las empresas** a nivel global, esto implicará una nueva transformación de muchos de los puestos de trabajo tradicionales, tal como ha sucedido antes en la historia, expresa el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés).

De acuerdo con el Reporte sobre el futuro del empleo 2023, cuatro de cada cinco empresas encuestadas posicionaron a la

digitalización y a la **adopción de tecnologías nuevas** y de vanguardia como las tendencias más sólidas para la transformación de sus organizaciones en el corto plazo.

°Este elemento es una de las principales fuentes de presión para el mercado laboral, incluso se estima que para el año 2027, el **23% de los puestos de trabajo** se transformarán de la mano del avance tecnológico.

El panorama, al menos en lo que se refiere al avance tecnológico y su impacto en el empleo, es positivo, pues se espera que **la creación de trabajos** relacionados con esta área, como macrodatos, computación en la nube e inteligencia artificial (IA), por citar algunos casos, compense la destrucción de plazas en otras áreas. El 75% de las empresas prevé adoptar este tipo de tecnologías en los próximos cinco años.

“Se espera que el **impacto de la mayoría de las tecnologías** en el empleo sea netamente positivo en los próximos cinco años: el análisis de grandes volúmenes de datos, las tecnologías de gestión del cambio climático y el medio ambiente, y el cifrado y la ciberseguridad serán los principales motores del crecimiento del empleo”

Las áreas en las que se anticipa una mayor “alteración significativa” del **mercado laboral** son las relacionadas con las tecnologías agrícolas, las plataformas y aplicaciones digitales, el comercio electrónico y la IA, “con proporciones sustanciales de empresas que prevén el desplazamiento de puestos de trabajo en sus organizaciones, compensado por el crecimiento del empleo en otros lugares”, lo que resultaría en un balance positivo.

“Se espera que todas las tecnologías, excepto dos, sean creadoras netas de empleo en los próximos cinco años: **los robots humanoides** y los robots no humanoides”, agrega.

LIDERAZGO

En el caso de México, y de acuerdo con los datos del WEF, los especialistas en IA y los contadores se encuentran en ambos extremos de la **lista de trabajos considerados clave** para la transformación y del desarrollo de los negocios en el país.

A continuación **los empleos clave**, así como su nivel de crecimiento:

1. Especialistas en IA y *machine learning* (38%)
2. Especialistas en macrodatos/*big data* (35%)
3. Desarrolladores de aplicaciones (35%)
4. Analistas de inteligencia de negocios (22%)
5. Gerentes de proyectos (18%)
6. Gerentes de operaciones (18%)

En tanto, estos son los **trabajos considerados menos estratégicos** en el país y la caída que han tenido en la demanda de las empresas:

1. Contadores y auditores (-43%)
2. Personal de contabilidad, teneduría de libros y nómina (-34%)
3. Capturistas de datos (-27%)
4. Gerentes de administración y servicios empresariales (-21%)
5. Trabajadores de fábrica y ensamblaje (-15%)
6. Abogados (-11%)

De esta manera, los **roles de más crecimiento** están impulsados por la tecnología, la digitalización y la sostenibilidad. En tanto, los que tendrán mayor reducción serán los relacionados con tareas administrativas, como el personal de oficina o secretaría, cajeros y servicios postales.

Análisis y creatividad, encabezan la demanda

Las **habilidades cognitivas** relacionadas con el pensamiento analítico y el pensamiento creativo son las consideradas las más relevantes para los trabajadores en 2023, por encima de la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad –competencias de autoeficacia–, esto debido a los escenarios de inestabilidad y la necesidad de adaptación de las empresas.

“Los empresarios estiman que el **44% de las competencias de los trabajadores** se verán alteradas en los próximos cinco años. Las competencias cognitivas son las que más rápidamente aumentan en importancia, lo que refleja la creciente importancia de la resolución de problemas complejos en el lugar de trabajo”, se puntualiza en el reporte.

Para el caso de México, se proyecta también que dos de cada cinco trabajadores requerirán capacitación para desarrollar nuevas habilidades. En este contexto, las **competencias consideradas más importantes** por las empresas en el país son:

1. Pensamiento analítico (54%)
2. Pensamiento creativo (49%)
3. Inteligencia artificial y macrodatos (48%)
4. Resiliencia, flexibilidad y agilidad (42%)
5. Liderazgo e influencia social (32%)
6. Empatía y escucha activa (31%)
7. Curiosidad y aprendizaje permanente (29%)
8. Gestión medioambiental (27%)
9. Diseño y experiencia del usuario (24%)
10. Orientación al servicio y servicio al cliente (24%)
11. Pese al reconocimiento de la necesidad de entrenamiento y reentrenamiento de la fuerza laboral, sólo la

LIDERAZGO

mitad de los trabajadores tiene **acceso a capacitación laboral** adecuada, advierte el WEF.

12. Además, las empresas están más enfocadas en desarrollar **habilidades técnicas** relacionadas con la gestión de datos y la inteligencia artificial que las competencias blandas que ellos mismos reconocen como claves, como el pensamiento analítico y creativo. Esto debe llevar a las organizaciones a replantear sus estrategias de formación para enfrentar los cambios que tendrá el mercado laboral.

**ELIGE TU CAMINO ¿QUIERES PERTENECER DENTRO DE LA MEDIOCRIDAD, O BIEN, FORMAR PARTE DE LOS PROFESIONISTAS EXITOSOS?
ELIJE DE UNA VEZ TU CAMINO Y SE SINCERO CONTIGO MISMO ¿EN CUÁL DE ELLOS TE ENCUENTRAS HOY?**

PROMEDIO MEDIOCRE	GRUPO DE ÉLITE - ÉXITO
FÁCIL, RIESGO MÍNIMO, MUCHOS AMIGOS, FIESTAS Y ALCOHOL, PERMANECER EN UNA ZONA DE CONFORT SIN AFRONTAR NUEVOS RETOS, HACER LO QUE LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS HACE.	VARIOS FALLOS, TOMAS RIESGOS MEDIDOS, TE SACRIFICAS EN HACER LAS COSAS Y NO EN DESCANSAR O DIVERTIRTE, DORMIR POCAS HORAS PARA SER MÁS CREATIVO, FRACASAR MUCHAS VECES, NUNCA DARSE POR VENCIDO Y/O "TIRAR LA TOALLA", COMO LOS BOXEADORES CUANDO ESTÁN TOTALMENTE VENCIDOS.

LIDERAZGO

¿Cómo ser LÍDER de personas **EXTROVERTIDAS** versus personas **INTROVERTIDAS**?

Liderar personas extrovertidas		Liderar personas introvertidas	
1 Dales libertad de decisión	2 Encamina su efusividad	1 Guíalos en una toma de decisión	2 Motívalos para que participen
3 Déjalos expresarse para que piensen	4 Déjalos tomar la iniciativa	3 Déjalos pensar para expresarse	4 Intégralos en varios proyectos
5 Escucha sus ideas	6 Respeta su independencia	5 Preguntá sus opiniones	6 Respeta su naturaleza reservada
7 Déjalos crecer y brillar		7 Déjalos crecer y brillar	

worken
Talento y desarrollo humano

Fuente: Insights

SÍNDROME DEL "S A P O"

Síndrome del SAPO

¿Alguien lo padece en tu empresa?

Estas son algunas de sus características:

Soberbia



Cree que siempre tener la razón, no admite sus errores ni ofrece disculpas

Arrogancia



Tiene un **ego elevado** y se siente superior al resto del equipo

Prepotencia



Presume su poder y **trata de sacar ventaja**

Obstinación



Es **inflexible** en todo sentido

Información de Saskia De Winter

Diseño: Sofía Ugaldes

Emprendedor.com

MOTIVACIÓN LABORAL

Lo que **SÍ** Motiva



- Tener **Responsabilidad**
- Tener **Autonomía**
- Que te **Valoren**
- Sentirte **Eficaz**
- Ser **Aceptado** por el equipo de trabajo.
- Tener **Objetivos Claros**
- Un **Buen Líder**

Lo que **NO** motiva



- Que **te Controlen** todo el tiempo
- Problemas** con las relaciones laborales
- Una **Jerarquía** torpe
- Baja **Remuneración**
- Estar **Desinformado**
- Falta de **Confianza**
- Falta de **formación** y Capacitación

LIDERAZGO

Para los líderes, nunca ha sido buena la "zona de confort", porque, como profesional del desarrollo humano, hay gente que quiere estar en su "confort" y eso está bien.

La dificultad empieza, con esas personas, **cuando se quejan todo el tiempo**: ese es el **signo más evidente de que necesitan moverse**.

Entonces, en lugar de quedarte cómodamente en tu **Zona Habitual**, es mejor entrar a la **Zona de Expansión**. Un espacio que te ofrece la oportunidad de crecer y mejorar en todos los aspectos de tu vida.

Los beneficios que obtendrías, si quieres dar este paso, son:

- 1 Descubrirás nuevas habilidades y talentos que ni siquiera sabías que tenías.
- 2 Aprenderás a superar tus miedos y limitaciones, y te convertirás en una persona más segura y confiada.
- 3 Experimentarás un mayor nivel de satisfacción y felicidad en tu vida, al sentir que estás creciendo y mejorando constantemente.



Las 50 frases asertivas que usan los grandes líderes para motivar a sus equipos

LIDERAZGO

La asertividad en la comunicación es fundamental para dirigir equipos y evitar ser malinterpretado. Se trata de una competencia que puede entrenarse. Cómo hablar con claridad, simpleza y empatía.

El liderazgo es la capacidad de una persona para guiar, motivar y dirigir a un grupo de individuos hacia un objetivo común.

Para influir de manera positiva, la comunicación es fundamental, ya que permite que los líderes se comuniquen efectivamente con sus equipos y les proporcionen las instrucciones necesarias para lograr los objetivos definidos.

La comunicación efectiva con asertividad no es algo sencillo de lograr, especialmente al dirigir equipos.

Frecuentemente quien lidera, puede ser malinterpretado y caer en la ambigüedad de interpretación de sus mensajes.

Lo que sí es posible de lograr es entrenar estas competencias blandas, para hacerlo con claridad, simpleza y yendo directo al punto, sin ambigüedades.

Algunos conceptos sencillos que pueden ayudar a mejorar sustancialmente la forma de comunicarse de los líderes:

- Utilizar frases cortas, ordenadas, de lo más relevante a lo menos importante.**
- Graficar las ideas dibujando los conceptos.**
- Pedir a la otra persona que corrobore si se ha sido claro en lo dicho.**

LIDERAZGO

-Evitar decir “¿entendiste?”; reemplázandolo por “¿Me expresé bien?”.

-Ir al punto: eliminar los largos preámbulos. Incluso en las reuniones cuando alguien se extiende, suavemente se puede decir: “¿Y el punto es?” para alertar a la persona a que sea breve y termine.

-Detectar si la persona es muy visual (se representa el mundo a través de imágenes, como una película mental), auditiva (tiene un proceso de captación de la información más secuencial; necesita entender un aspecto para luego pasar al otro), o kinestésica/sensorial (muy enfocada en sus sensaciones y emociones internas). Estos son sistemas representacionales de la programación neuro lingüística.

Cómo entender los diferentes estilos de comunicación

Antes de profundizar en las frases asertivas que todo líder necesita conocer, es importante entender los diferentes estilos de comunicación.

De una forma general, existen cuatro estilos de comunicación principales: pasivo, agresivo, pasivo-agresivo y asertivo:

1- El estilo de comunicación pasivo se caracteriza por la falta de expresión de los pensamientos y sentimientos de una persona. Es un modo que conduce a la falta de confianza y puede llevar a que una persona sea pasada por alto en situaciones importantes, porque no comunicar también comunica, y la parquedad de palabras, gestos y empatía, lleva a una desconexión con las demás personas.

LIDERAZGO

2- El estilo agresivo, por otro lado, se caracteriza por la hostilidad y la imposición de opiniones sobre los demás. Es muy frecuente verlo en jefes a la antigua, que dan órdenes y que hasta someten a quienes trabajan. A menudo da lugar a conflictos y puede dañar las relaciones, además de crear un mal clima laboral.

3- El estilo de comunicación pasivo-agresivo se caracteriza por la falta de expresión directa y la utilización de tácticas indirectas para expresar descontento. Aquí, nunca se dicen las cosas de frente, hace correr rumores creyendo que se está comunicando algo, puede haber rasgos de falsedad, y lo que se obtiene es un resultado confuso y desmotivador.

4- El estilo de comunicación asertivo es el más efectivo. Se caracteriza por la expresión directa de los pensamientos, emociones y sentimientos de una persona de una manera clara, concisa y respetuosa. Los líderes que utilizan frases asertivas son capaces de comunicar sus expectativas y objetivos de una manera que inspira y motiva a su equipo. También es posible ponerse firme (no necesariamente duro), decir que no y establecer límites en forma contundente, sin restarle empatía.

Las 50 frases de comunicación asertiva de grandes líderes

Para elevar la calidad del relacionamiento y dirección de personas, la **comunicación asertiva** es esencial para el **liderazgo efectivo**, ya que permite que los líderes **se comuniquen con claridad** y, a la vez, **con autoridad**.

LIDERAZGO

Las **frases asertivas** son una herramienta poderosa para lograrlo, **porque así serás capaz de comunicarse de manera franca y concisa, establecer límites y expectativas claras, resolver conflictos de manera efectiva, motivar y guiar a su equipo hacia el éxito, y aumentar la confianza y la credibilidad en su liderazgo.**

Esta es una lista de 50 expresiones utilizadas por **líderes de todos los campos**, en las que puedes **inspirarte** para adaptarlas a tu actividad y contexto:

1. **“Creo en ti y en tu capacidad para lograrlo”**
2. **“Tu trabajo es importante y valorado”**
3. **“Cuenten conmigo para apoyarlos en lo que necesiten”**
4. **“Comprendo cómo te sientes y estoy aquí para escucharte”**
5. **“Trabajemos juntos para encontrar una solución”**
6. **“Vamos a aprender de nuestros errores y mejorar juntos”**
7. **“Estoy orgulloso/a de lo que hemos logrado como equipo”**
8. **“¿Qué piensas tú sobre esto? Quiero escuchar tu opinión”**
9. **“Sé que esto es un desafío, pero sé que podemos superarlo juntos”**
10. **“Sé que a veces puede ser difícil, pero confío en ti y en tus habilidades”**
11. **“No hay preguntas tontas, pregúntame lo que necesites”**

LIDERAZGO

12. “Quiero asegurarme de que todos estamos en la misma página”

13. “¿Cómo puedo ayudarte a ser más efectivo en tu trabajo?”

14. “Tus esfuerzos no pasan desapercibidos”

15. “Estoy aquí para brindarte retroalimentación constructiva”

16. “Agradezco tu dedicación y compromiso con el equipo”

17. “Si necesitas apoyo adicional, por favor házmelo saber”

18. “Cada uno de nosotros aporta algo valioso al equipo”

19. “Confío que vamos a encontrar una solución juntos”

20. “Estoy aquí para trabajar en colaboración contigo”

21. “Celebremos nuestros éxitos y aprendamos de nuestros errores”

22. “Juntos somos más fuertes y podemos lograr más”

23. “Estoy seguro/a de que podemos aprender algo valioso de esta situación”

24. “Hablemos abiertamente y resolvamos cualquier problema que surja”

25. “Estoy aquí para apoyarte en el logro de tus objetivos”

LIDERAZGO

26. “¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra comunicación como equipo?”

27. “Aprecio tus ideas y sugerencias para mejorar el proceso”

28. “Agradezco tu dedicación y compromiso en el trabajo”

29. “Siéntete libre de expresarte abiertamente en este espacio seguro”

30. “Quiero asegurarme de que todos tenemos la información necesaria para tener éxito”

31. “Tengo absoluta confianza en que podemos superar cualquier obstáculo juntos”

32. “Quiero asegurarme de que estás cómodo/a con tus responsabilidades”

33. “Sé que tienes mucho talento y potencial para crecer en la empresa”

34. “Trabajemos juntos para lograr nuestros objetivos”

35. “Valoramos tus habilidades y experiencia en el equipo”

36. “Estoy aquí para brindarte retroalimentación constructiva y apoyo”

37. “Celebremos nuestras diferencias y trabajemos en armonía como equipo”

LIDERAZGO

38. “Sé que esta es una situación difícil, y confío en que podemos superarla”

39. “Todos tenemos un papel importante que desempeñar en el equipo”

40. “Estoy disponible para discutir cualquier problema o preocupación que tengas”

41. “Quiero asegurarme de que te sientas valorado/a en el equipo”

42. “Creo en tu capacidad para hacer un excelente trabajo”

43. “Trabajemos juntos para encontrar una solución innovadora”

44. “Comprendo lo que estás pasando”

45. “Quiero que te sientas cómodo/a compartiendo tus ideas conmigo”

46. “Juntos podemos alcanzar metas más grandes de lo que podríamos hacer individualmente”

47. “Agradezco tu compromiso y dedicación al equipo”

48. “Es importante que nos comuniquemos abierta y honestamente”

49. “Trabajemos juntos para encontrar una solución que beneficie a todos”

50. “Confío en que juntos podemos lograr grandes cosas”

LIDERAZGO

Tip/Consejo adicional: a modo de ejemplo, solo enunciativo, algunos términos que se sugieren evitar, **NUNCA LOS UTILICES:**

-**“Pero...”** (en medio de una frase, porque anula el sentido constructivo de todo lo anterior; puedes reemplazarla por “...y -x cosa-”, “aunque...”)

-**“No...”** (dicho al comienzo de una frase, porque pone un freno al flujo de comunicación; ve directo a lo que quieres expresar)

-**“Imposible”** (anula y cierra posibilidades)

-**“Lamentablemente...”** (no construye confianza, empoderamiento ni fortaleza)

-**“No se puede”** (esta no necesita explicación).

-**“No hay...”**

-**“Es que...”**

-**“No es mi culpa, la culpa es del anterior...”**

-**“Llegué tarde porque...”**

-**“No pude hacerlo porque...”**

-**“¿Es esa mi responsabilidad...?”**

-**“Ay, esa es mucha chamba...?”**

-**“Ahorita no tengo tiempo porque...”**

LIDERAZGO

-“Lo hago mañana”

-“Ay, qué flojera...”

-“Uy, eso está bien difícil...”

-“¿Lo quiere hoy? ¿Se lo puedo entregar la otra semana, el otro mes, el otro año,...nunca?”

-“Por qué mejor no se lo pide a...”

-“Ahorita no tengo tiempo”

-“Tengo mucha prisa, tengo que salir corriendo...”

Kenji

Son sólo algunos ejemplos que sirven para ilustrar la forma de mantener una buena comunicación con los equipos de trabajo.

LIDERAZGO