



FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS DE INDUSTRIAS DEL ECUADOR  
AFILIADA A A.I.L.A. - O.I.E. - C.E.A. - A.C.E.



Programa Regional para la Promoción del  
**Diálogo y la Cohesión Social**  
en América Latina.

# LIDERAZGO *“La nueva función del Líder Empresarial”*



*“El poder de una visión”*



Mba. Lilia Figueredo. Coach Corporativo en  
Latinoamerica. [Lilia.figueredo@gmail.com](mailto:Lilia.figueredo@gmail.com)

# Liderazgo. Agenda



- Modelos de Liderazgo. Líder Democrático, Consultivo y Automático.
- Cualidades que exige el Liderazgo.
- Naturaleza conversacional del Líder.
- Creación de Espacio de confianza en el líder.

# Contexto del Liderazgo

## Interpretaciones sobre el Liderazgo:



### Compresión militar

Capacidad para dar órdenes, **Sólo eso?**



Capacidad de tener Visión



Capacidad para generar un sentido de pertenencia

# ¿Qué es el Liderazgo?

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

- "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".
- *La “esencia del liderazgo” es contar con seguidores.*
- ¿Qué incluye el Liderazgo?:
  - Los grandes líderes capacitan a las personas para participar en una causa común y para verse a sí mismo como parte de una entidad compartida.
  - La característica importante del fenómeno del liderazgo, es que puede modificar nuestras identidades privadas y nuestras interpretaciones de quiénes somos.

# ¿Qué incluye el Liderazgo?

- **Visión:** los líderes son personas dotadas que pueden anticipar o predecir el futuro y llevar a otros con ellos hacia una “tierra prometida”, un futuro que han sido capaces de preveer. **Y si no tienes la visión, ¿puedes ser un líder?, ¿el liderazgo puede aprenderse o diseñarse?**
- **El fenómeno del liderazgo es una fuente importante de significado de nuestras vidas personales, que motiva la acción en una comunidad**

Mahatma GANDHI

# Mahatma GANDHI

- Líder de un 5to de la Humanidad
- Afectaba la vida de las personas
- Tremendo sentido del humor, irrespetuoso y a veces malicioso
- Capacidad de hablar a la muchedumbre cómo si le hablará a cada uno
- Rebelde por una causa justa
- Inspiración de futuras generaciones
- Decía que la no violencia era una condición muy fuerte y su mayor obstáculo era el odio
- Mártir dispuesto a morir por su país
- Padre juguetón y amigo
- Buscaba modos alternativos de pensar y vivir
- Experimentaba formas de vivir la verdad!
- Buscaba las verdades ultimas
- Gran sensación de servir a la humanidad
- Cumplidor de su deber
- Cada vez que lograba algo en el terreno moral lo cuidaba para no perderlo
- La conducta moral tenía efectividad política
- Visionario: cuando es la India independiente dice: “de que se alegran? solo veo derramamiento de sangre” ( entre mulsumanes e indios)

# Características de un Líder

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás patrones culturales y significados que ahí existen.
- Cada grupo considera el líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también **carisma**.
- Tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

# Cualidades que exige el Liderazgo

- El Líder es alguien que hace ciertas ofertas, pedidos y promesas
- Genera una interpretación del presente
- Declara posibilidad de un futuro diferente
- Es capaz de generar confianza en otras personas
- Usa su lenguaje como herramienta vital para que estas acciones sean posibles





# Influencia y Seducción

Un líder inventa y seduce a una comunidad para adaptar nuevas prácticas. Aparece cómo una posibilidad para otros

- ¿UD. se deja influir por las ideas de los otros frente a un tema de su conocimiento?
- ¿ UD. influye en los otros para encontrar nuevas prácticas?

**¿Será necesaria la Seducción para Influenciar?**



- La primera regla para seducir es que no hay reglas ...
- Comienza por ser uno mismo sin ningún esfuerzo
- Es para tomárselo con calma
- Es conocer y aprender a utilizar sus puntos débiles y fuertes
- Es valorar el esfuerzo por relacionarse



# Contexto en los Modelos de Liderazgo

**Los estilos** varían según los deberes que el líder debe desempeñar con respecto a:

## Nuestro Foco

Descripción tres Estilos Básicos de Líder:  
Democrático, Consultivo y Automático  
Uno de los Enfoque + importante

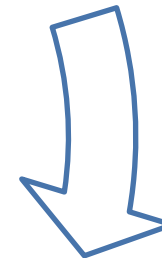


Las responsabilidades asignadas por sus superiores,  
• Su compromiso filosófico,  
• Las expectativas de los subordinados

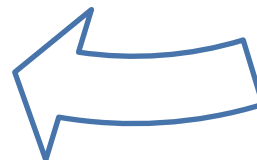
La responsabilidad asignada del liderazgo y la autoridad correspondiente



Enfoques diferentes se basan en el cumplimiento de responsabilidades del líder en relación con sus seguidores.



Enfoque diversos sobre los Tipos de Liderazgo





# Líder Democrático

- **Proviene: Estudio de Lewin, Universidad de Iowa.** Este estudio se funda en el poder basado en el uso de autoridad.
- **Líder Democrático o Participativo:** Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.



# Líder Consultivo



- Proviene: Estudios de Likert y la Universidad de Michigan



- **Líder Consultivo:** Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.



# Líder Automático



- **Proviene de: Robert Blake y Jane Mouton. El Grid Gerencial o rejilla administrativa.** La rejilla tiene 2 dimensiones: las personas y la producción. Cuadrante **(9,1)**
- **Se basa en OBEDIENCIA - AUTORIDAD**
- La eficiencia en las operaciones se logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible.





# Preguntas para reflexionar sobre mi Liderazgo

- ¿Qué tan importante es la calidad de mis decisiones?
- ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?
- ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
- ¿La aceptación de la decisión por los subordinados es crítica para la ejecución efectiva de la decisión?
- ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?
- ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales, como se representan en este problema?
- ¿Será probable que se presente un conflicto entre los subordinados por la solución o por una decisión preferida a este problema?

# Naturaleza Conversacional del Líder. Contexto



- Una comprensión tradicional ve el liderazgo desde el punto de vista de los resultados obtenidos.
- Muchas interpretaciones tradicionales del liderazgo, pueden ser débiles por no haber establecido la relación entre el liderazgo y el lenguaje (en el dominio del diseño y el aprendizaje).

# Naturaleza Conversacional del Líder

- El liderazgo es un fenómeno producido por el lenguaje:
  - Afirmamos que el liderazgo se da en el lenguaje porque pertenece al dominio de los juicios. Enjuiciar es una actividad que los seres humanos realizan con el propósito de coordinar acciones con otros.
  - Son evaluaciones que hacemos de las acciones de alguien, basadas en estándares sociales. “Somos seres lingüísticos” ¿Es él o ella un líder?



# Naturaleza Conversacional del Líder



- El Liderazgo se presenta, primero, como un juicio que hacemos de alguien. Visto como una evaluación, el liderazgo no es algo “ahí afuera” que podemos señalar y que cualquier observador necesariamente será capaz de reconocer. Basados en las observaciones de las acciones de alguien, podemos decir que él o ella es o no es un líder
  - El Liderazgo no sólo es una evaluación, sino también un dominio de acción en sí mismo.

# Naturaleza Conversacional del Líder

- Las acciones básicas que constituyen el fenómeno del liderazgo son lingüísticas; los líderes hablan a las personas que guían. Más aún, es en el hablar donde acontece el fenómeno del liderazgo.
- Un líder es alguien que hace ciertas ofertas, pedidos y promesas. Un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente, y es capaz de generar confianza en otras personas. Sin lenguaje estas acciones no podrían ser realizadas.

# Naturaleza Conversacional del Líder

- Interpretación: El lenguaje ha sido entendido cómo un medio para describir la realidad, transmitir ideas, sentimientos (la realidad independiente del lenguaje)
  - Desafiada en forma contundente:
    - Desarrollos teóricos y prácticos, nos permite afirmar que el lenguaje no es sólo responsable de la realidad, sino que también y al mismo tiempo, la constituye.
- Ejemplo:
- La declaración de la guerra que hace un país a otro
- Los declaro marido y mujer



# Naturaleza Conversacional del Líder

- Creando una nueva realidad:
  - Cuando hacemos una declaración o una promesa, estamos realmente ejecutando una acción.
  - El lenguaje no es un portador pasivo de descripciones: es el generador activo de nuevas realidades
  - Sin el reconocimiento de la capacidad constitutiva del lenguaje, el liderazgo sólo puede ser interpretado como un fenómeno extremadamente misterioso

# Creación de Espacio de confianza en el Líder

- La confianza: es la emoción que ensancha y fertiliza al mundo, eso lo realiza desde la construcción de las relaciones sociales, familiares, comerciales y políticas. La confianza es un estado de ánimo, es un ambiente, una plataforma que permite que las personas se desplieguen y puedan ser ellas mismas liberando su potencial y alcanzando su máxima expresión



# Creación de Espacio de confianza en el Líder (Contexto)

- El mundo está perdiendo la confianza. Existe una crisis de confianza en las autoridades políticas, empresariales, religiosas.
- En nuestras casas hay crisis con la confianza con las figuras familiares, educadores, comunidades de padres



# Creación de Espacio de confianza en el Líder

- Algunas estadísticas..según estudios realizados en la década pasada en las organizaciones en USA, el 89% de las personas cree que la confianza es un elemento de alta importancia para el liderazgo, sin embargo, el 58% no tiene confianza en sus jefes (o sea que solo el 42% la tiene).



# Creación de Espacio de confianza en el Líder



- Aspectos, comportamiento, actitudes, y estrategias que favorecen la construcción de la confianza:
  - *Transparencia y autenticidad*: abierto al contacto, espontáneo, expansivo. Tener la capacidad de decir la verdad de su pensar y sentir en toda circunstancia y estar dispuesto a ir en contra de sus propios intereses en beneficio del equipo
  - Generosidad y amor por los demás: una muestra poderosa de aprecio y de respeto por el otro.
    - Capacitar sin egoísmo,
    - Aceptar riesgos personales por el bien de la organización
    - Anteponer el interés de los demás al propio



# Creación de Espacio de confianza en el Líder



- Entendamos la confianza como un estado de ánimo fruto de un proceso, como un resultado del ejercicio del amor, entendiendo el amor como una forma de relacionarse con los otros.
- Para fraseando a Humberto Maturana:  
“El amor es, hablando biológicamente, la disposición corporal para la acción bajo la cual uno realiza las acciones que constituyen al otro como un legítimo otro en coexistencia con uno”

# Creación de Espacio de confianza en el Líder

Aspectos, comportamiento, actitudes, y estrategias que favorecen la construcción de la confianza:

- *Competencia técnica y aseguramiento*: dos aspectos ‘saber hacer’ y ‘poder hacer’. Juicio de competencia.
- *La acción para la construcción de confianza*: acción sistemática y permanente a largo plazo para lograr resultados efectivos
- *“Comienza siendo amable”*: es utilizar nuestro comportamiento para inducir comportamientos de confianza. Fomentar conductas de colaboración y de amabilidad
- *Ser clemente*. Si la desconfianza se ha justificado, hasta que no aparezca un nuevo comportamiento esta condenado a ser así. Ante una invitación a colaborar la respuesta es aceptar independiente de la historia



## Cierre

- Cuando uno respeta realmente al prójimo, cuando lo miras no como un recurso sino como un individuo cuyos intereses, objetivos, visiones e interpretaciones son tan legítimos como los míos, cuando lo veo como un regalo en dones para nuestro crecimiento conjunto, cuando lo veo como un compañero temporal de viaje en que estamos, pero además, cuando es de esa forma como nuestro comportamiento y nuestra corporalidad lo constituye, entonces la confianza fluye y los otros al sentirse valorados, apreciados y respetados, salen de su refugios al encuentro de los demás para la construcción de lo posible y hasta de lo que algunos llaman imposible