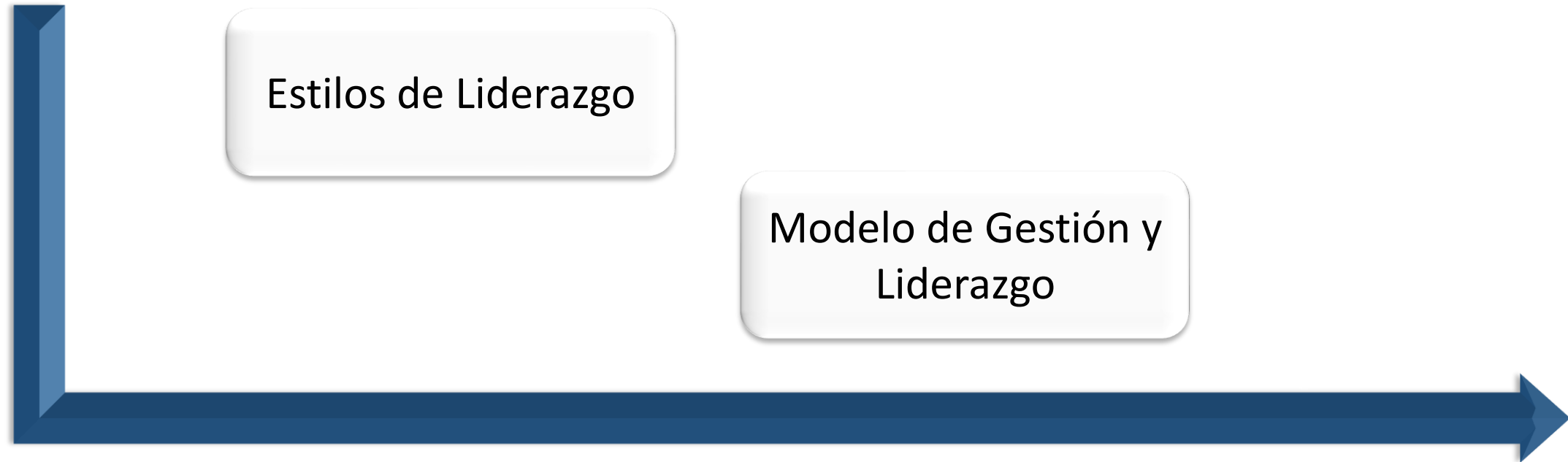




# Módulo de Liderazgo

# 4. Liderazgo



# Modelo de Gestión





# Estilos de Liderazgo

## Liderazgo:

Guiar, dirigir, conducir a una persona o a un grupo hacia un objetivo



### Diccionario de ciencias de la conducta:

“Liderazgo es la **influencia** de una persona a otra o a un grupo de acuerdo con una determinada situación y se aplica a **través del proceso de comunicación humana** con el fin de **alcanzar objetivos** específicos”  
Chiavenato

“El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la **influencia**, para el **logro de los objetivos** corporativos, inculcando el cambio”  
Lussier

“Uso de la **influencia**, en un escenario o situación organizacional, que **produce efectos** significativos en el **logro de objetivos** difíciles.”  
Ivancevich, Konopaske y Matteson

# Teorías del liderazgo

## Teoría de rasgos de liderazgo

**Taylor:** A mayor motivación (recompensas, castigo), mayor rendimiento.

**Mayo:** Concepto de “**hombre social**” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo:

- **Grado de autoritarismo – democracia:** líder orientado a la producción
- **Satisfacción:** líder orientado a los empleados

**Maslow:** El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.

**Stogdill:** Rasgos asociados a los líderes:

- **Inteligencia:** juicio, facilidad de palabra
- **Personalidad:** adaptabilidad, viveza
- **Capacidades:** sociabilidad, cooperación



# Teorías del liderazgo

## Teorías conductuales

Los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- **Iniciación de estructura:** son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- **Consideración:** son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.



# Teorías del liderazgo

## Teorías conductuales

### University of Michigan

El comportamiento de los líderes puede dividirse en dos:

- Centrado en el trabajo
- Enfocado a los empleados

### Robert Blake y Jane Mouton

La rejilla administrativa establece en forma gráfica las características de los líderes:

- Interés por las personas
- Interés por la producción

4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas:

- Impositivo
- Benevolente
- Democrático- participativo
- Laissez-faire (“dejar hacer”)





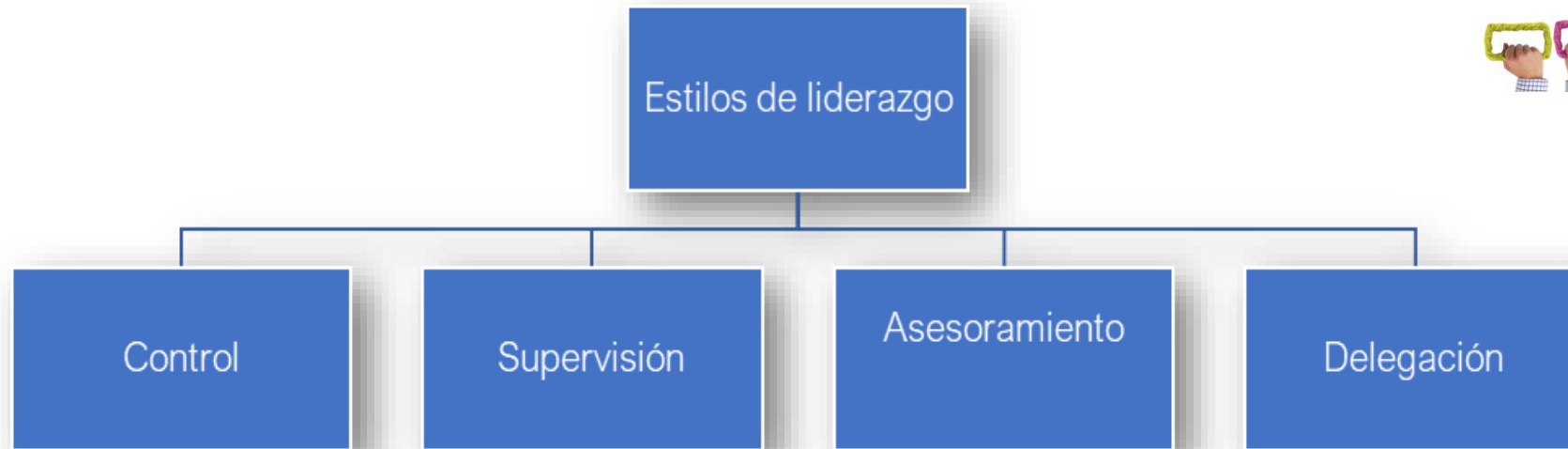
# Teorías del liderazgo

## Teorías de la contingencia y situacional

- Ven la contingencia como un riesgo, por lo que la actitud del líder tiene que ser adaptable y depende de los subordinados
- **Entre mayor relación con los subordinados mejor resultado ante las situaciones.**
- La actitud del líder va de acuerdo con la disposición del subordinado y son los mismos subordinados quienes aceptan o rechazan al líder.



## Estilos de liderazgo



Los estilos de liderazgo tienen **un impacto único ante las situaciones** y no excluyentes, esto quiere decir que se puede hacer uso de estos estilos de acuerdo con la situación y/o resultados.

# Estilos de liderazgo



## 1. Estilo control

Se caracteriza por un **alto nivel de comportamiento directivo** y un **bajo nivel de comportamiento de apoyo**.

El líder determina las **metas y tareas** asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un **elevado nivel de motivación**, pero su **nivel de competencia es bajo** y no tienen suficientes conocimientos y experiencia.

Tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

# Estilos de liderazgo

## 2. Estilo supervisión

Caracterizado por **altos niveles de comportamiento directivo** y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

Incrementa su **ayuda a los miembros** del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

Los miembros del grupo tienen niveles **bajos de competencia y su motivación** varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.



# Estilos de liderazgo

## 3. Estilo asesoramiento



Mantiene un nivel **alto de comportamiento de apoyo** y **bajo en comportamiento directivo**. Las decisiones las toma en conjunto con los colaboradores. **Refuerza y apoya**.

Concede mayor importancia a los **esfuerzos y rendimiento** de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y **fomenta la participación y la responsabilidad** entre los miembros.

Éstos han conseguido una **mayor adaptación** a las situaciones y una adecuada **integración**.

# Estilos de liderazgo



## 4. Estilo delegación

Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que **delega la toma de decisiones en sus colaboradores.**

Estimula y apoya el **funcionamiento autónomo** del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del **dominio de las habilidades y conocimientos** necesarios para su trabajo.

La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y **orgullo de pertenencia** al grupo.

**Estilo de Decisión**


E1-El líder toma las decisiones.

E2-El líder toma la decisión y explica.

E3-El líder y subordinados toman las decisiones.

E4-Seguidores toman las decisiones.





# Modelo de Gestión y Liderazgo



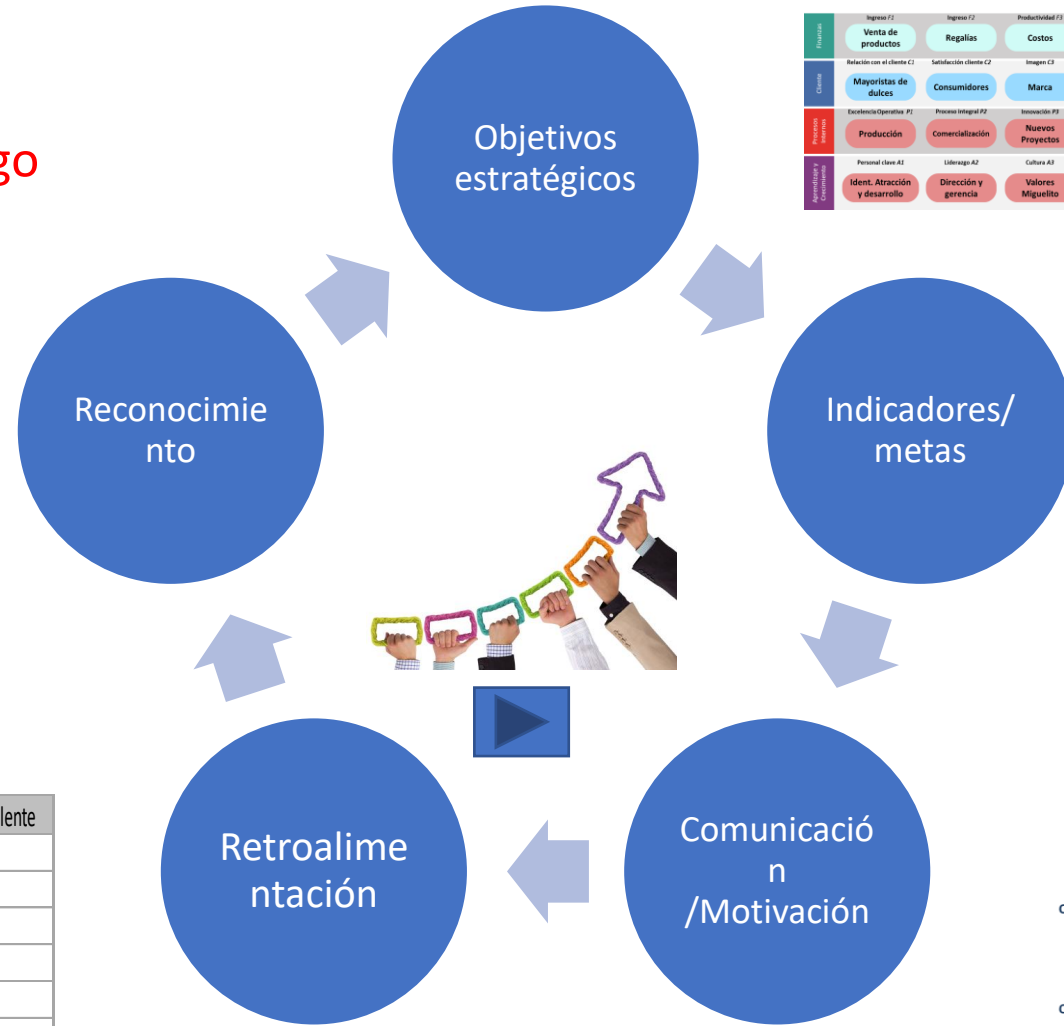
# Modelo Gestión Liderazgo



**Rituales, bonos y estímulos**



Dimensiones del desempeño	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Visión de negocio				
Generación de valor				
Orientación al cliente interno y externo				
Calidad en el trabajo				
Original (Honestidad, congruencia)				
Capacidad de planificación y organización				
Análisis de problemas y toma de decisiones				
Orientación a resultados				
Desarrollo de colaboradores				



	Ingreso F1	Ingreso F2	Productividad F3	Resultados F4
Finanzas	Venta de productos	Regalías	Costos	Rentabilidad
Clientes	Relación con el cliente C1	Satisfacción cliente C2	Imagen C3	PV Entrega de pedidos completos y justo a tiempo
Operación	Excelencia Operativa P1	Proceso Integral P2	Innovación P3	Procesos P4
Recursos Humanos	Ident. Atracción y desarrollo	Dirección y gerencia	Valores Miguelito	Disponibilidad
	Producción	Comercialización	Nuevos Proyectos	Desarrollo socios clave
	Personal clave A1	Liderazgo A2	Cultura A3	Y Información A4
				Formación A5

Ficha de Puesto

Objetivo del puesto:

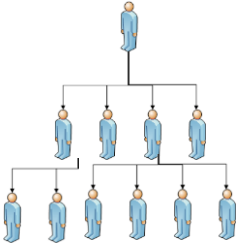
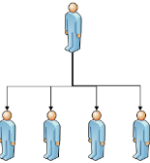

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	SGC

**Comunicación: Reuniones y Juntas**

	Mensuales	Semanales	Diarios
Carácter			
Objetivos	100% Estratégico 0% Operacional	50% Estratégico 50% Operacional	0% Estratégico 100% Operacional
Temas	1. Revisión de Resultados del mes 2. Planeación y expectativa del mes 3. Planes de mejora 4. Reconocimientos	1. Planeación semanal 2. Capacitación 3. Motivación	1. Plan del día 2. Seguimiento a pendientes 3. Solución de incidencias



# Comunicación y Reuniones de Trabajo

	Mensuales	Semanales	Diarios
<b>Carácter</b>			
	<b>Dirección y Líderes</b>	<b>Líderes con su equipo de trabajo</b>	<b>Líderes con colaboradores</b>
<b>Objetivos</b>	<p>100% <b>Estratégico</b></p> <p>0% <b>Operacional</b></p>	<p>50% <b>Estratégico</b></p> <p>50% <b>Operacional</b></p>	<p>0% <b>Estratégico</b></p> <p>100% <b>Operacional</b></p>
<b>Temas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento Metas</li> <li>Planeación del mes</li> <li>Acciones de mejora</li> <li>Asuntos de carácter general</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planeación semanal</li> <li>Capacitación</li> <li>Motivación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planeación del día</li> <li>Control y apoyo en las actividades de operación</li> <li>Solución de incidencias</li> </ol>



# Evaluación y Retroalimentación

DATOS GENERALES	
Fecha	
Nombre del colaborador	
Puesto	
Nombre del Jefe directo	
Puesto	
Número de retroalimentación	

OBJETIVOS ALCANZADOS				
Cumplimiento de indicadores / metas clave	Avance Trimestral			¿Qué necesito de mi jefe directo o de la empresa para mejorar?
Meta	abril	mayo	junio	
RETROALIMENTACIÓN GENERAL				Iniciativas y tareas para lograr los retos:
Reconocimiento de tareas exitosas	Evidencias de éxito			
Retos próximos (qué debemos mejorar)	Evidencias de tareas a mejorar			

# Evaluación y Retroalimentación

Dimensiones del desempeño	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Visión de negocio				
Generación de valor				
Orientación al cliente interno y externo				
Calidad en el trabajo				
Congruencia				
Capacidad de planificación y organización				
Análisis de problemas y toma de decisiones				
Orientación a resultados				
Desarrollo de colaboradores				





# Reconocimientos

- 1 Logros del día, semana
- 2 Desempeño destacado en el mes
- 3 Por mérito
- 4 Por antigüedad



# Modelo de Gestión y Liderazgo OKR

Equipo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Reuniones</b>	<u>Visión:</u>	BSC Anuales
<b>Feedback</b>	<u>Misión / Propósito:</u> <u>Valores:</u>	OKR Trimestrales
<b>Reconocimiento</b>	<u>Propuesta de valor:.</u>	OKR Iniciativas

# Modelo de Gestión y Liderazgo OKR

**Equipo:** Atención y Servicio al Cliente

**Fecha:** Octubre 2022

Reuniones	<b><u>Visión:</u></b> Presencia en el mundo del dulce mexicano	BSC Anuales
Feedback	<b><u>Misión / Propósito:</u></b> Experiencia de sabor y alegría <b><u>Valores:</u></b> Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso	OKR Trimestrales
Reconocimiento	<b><u>Propuesta de valor:</u></b> Ofertas que se adaptan a las necesidades del mercado	OKR Iniciativas

# Modelo de Gestión y Liderazgo OKR

**Equipo:** Atención y Servicio al Cliente

**Fecha:** Octubre 2022

Reuniones	<b><u>Visión:</u></b> Presencia en el mundo del dulce mexicano	BSC Anuales <b>P3 Excelente atención y servicio al cliente</b>
Feedback	<b><u>Misión / Propósito:</u></b> Experiencia de sabor y alegría <b><u>Valores:</u></b> Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso	OKR Trimestrales 1. Generar una experiencia del cliente • 90% de clientes con experiencia satisfactoria
Reconocimiento	<b><u>Propuesta de valor:</u></b> Ofertas que se adaptan a las necesidades del mercado	OKR Iniciativas 1. Elevar el perfil profesional del equipo 2. Desarrollo de Socios Clave

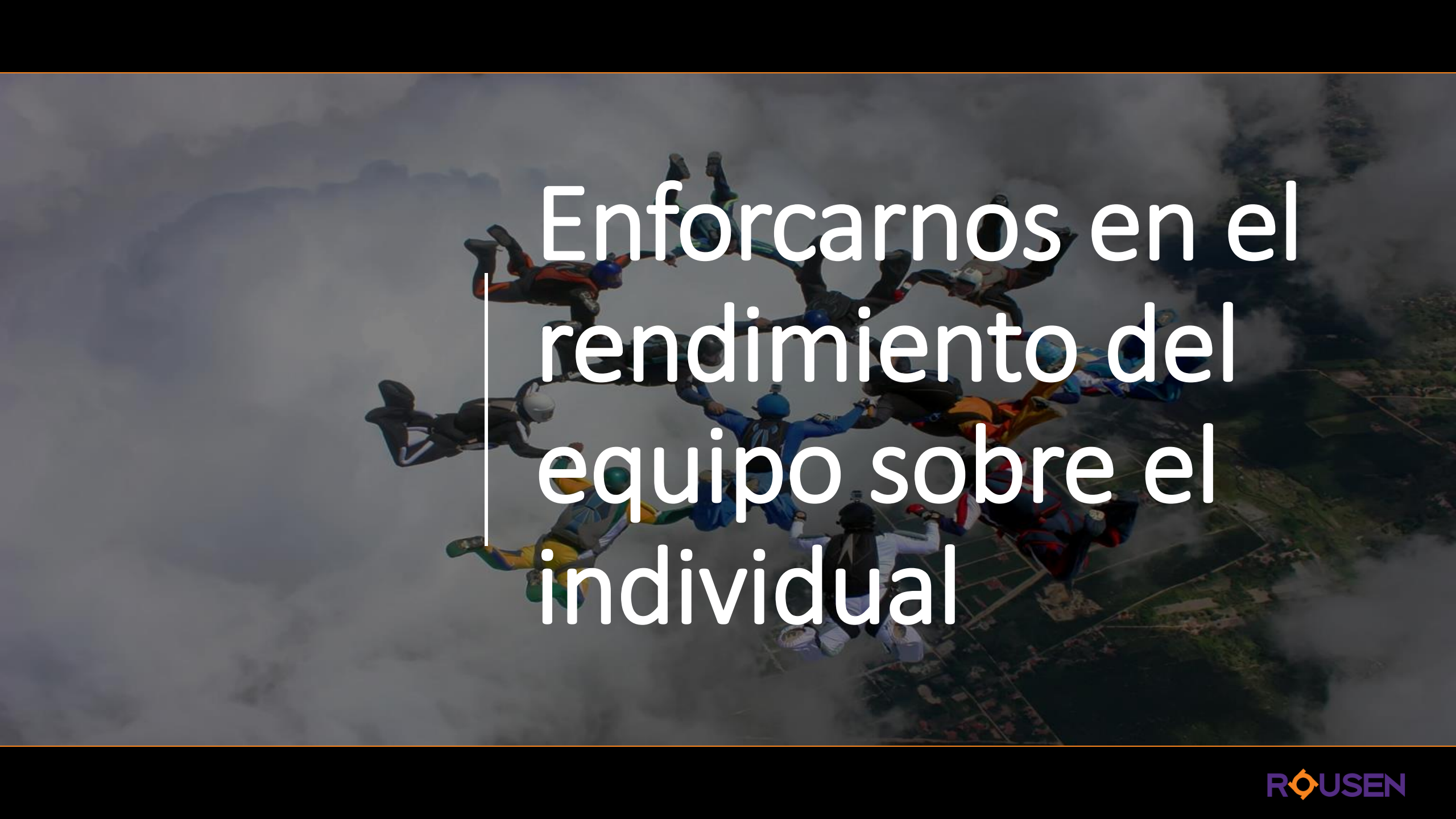


# Modelo de Gestión y Liderazgo OKR

**Equipo:** Gerencia de Atención y Servicio al Cliente

**Fecha:** Octubre 2022

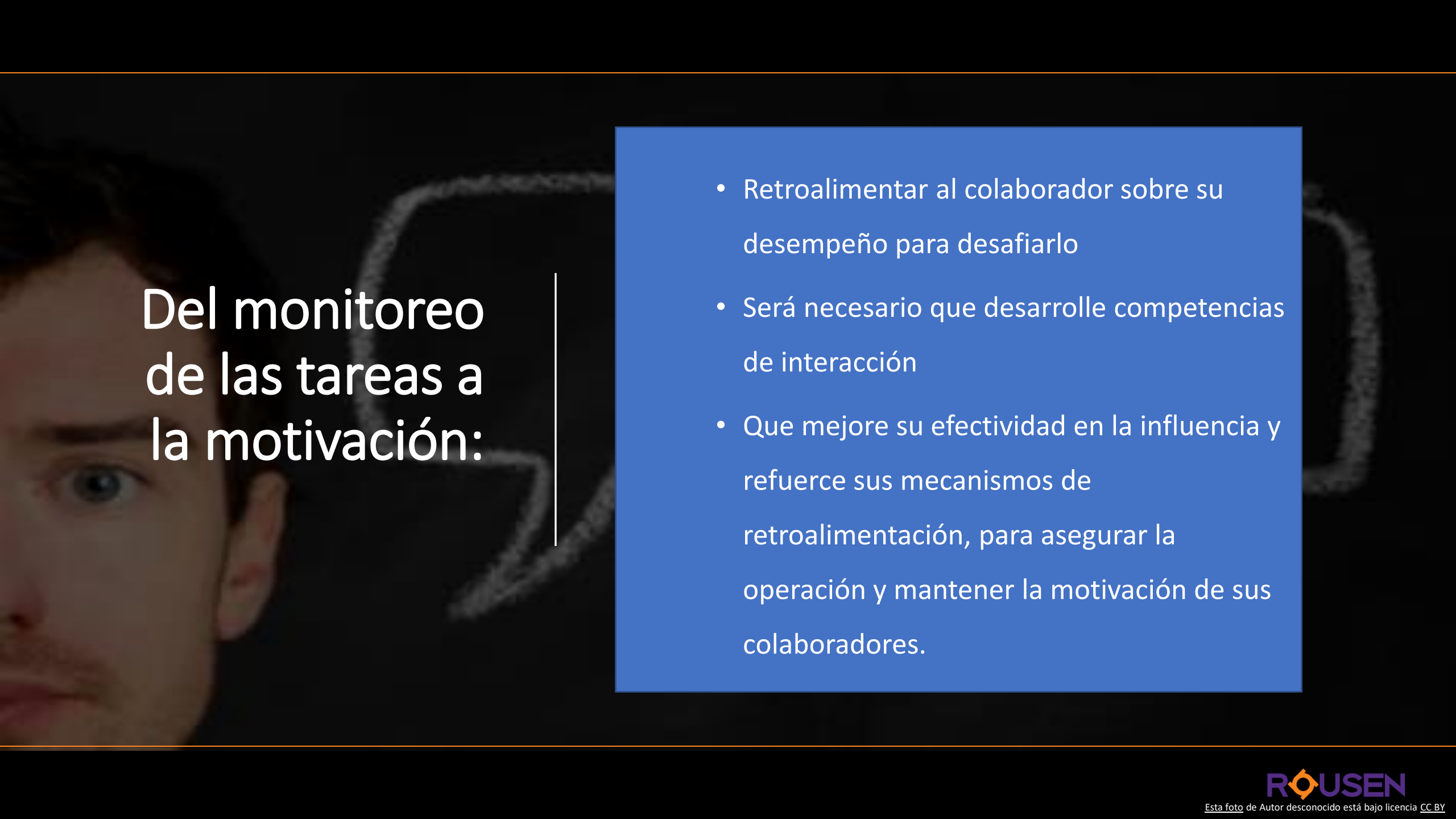
<p><b>Reuniones</b> <b>(Check in/Sesiones 1:1/De equipo)</b></p> <p>1. Reuniones diarias con todo el equipo 08:00 am Duración: 10 minutos</p>	<p><b><u>Visión:</u></b> Presencia en el mundo del dulce mexicano</p>	<p>BSC Anuales <b>P3 Excelente atención y servicio al cliente</b></p>
<p><b>Feedback</b> <b>(Individual/Grupal)</b></p> <p>1. Reuniones semanales seguimiento a la operación 2. Reuniones quincenales para feedback del OKR</p>	<p><b><u>Misión / Propósito:</u></b> Experiencia de sabor y alegría</p> <p><b><u>Valores:</u></b> Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso</p>	<p>OKR Trimestrales</p> <p>1. Generar una experiencia del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90% de clientes con experiencia satisfactoria</li></ul>
<p><b>Reconocimiento</b> <b>(Individual/Grupo)</b></p> <p>1. Esquema de reconocimiento operación/ estrategia 2. Plan de integración y pertenencia</p>	<p><b><u>Propuesta de valor:</u></b> Ofertas que se adaptan a las necesidades del mercado</p>	<p>OKR Iniciativas</p> <p>1. Elevar el perfil profesional del equipo 2. Desarrollo de Socios Clave</p>



Enfocarnos en el  
rendimiento del  
equipo sobre el  
individual

## Pasar de la facilitación de las tareas a la colaboración:

- Apoyar en aquellos aspectos cotidianos que son indispensables para realizar el trabajo en equipo y que muchas veces están fuera del alcance del colaborador.



## Del monitoreo de las tareas a la motivación:

- Retroalimentar al colaborador sobre su desempeño para desafiarlo
- Será necesario que desarrolle competencias de interacción
- Que mejore su efectividad en la influencia y refuerce sus mecanismos de retroalimentación, para asegurar la operación y mantener la motivación de sus colaboradores.

# Ejercicio: OKR MODEL CANVAS

Equipo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Reuniones (Check in/Sesiones 1:1/De equipo)	<u>Visión:</u>	BSC Anuales
Feedback (Individual/Grupal)	<u>Misión / Propósito:</u> <u>Valores:</u>	OKR Trimestrales
Reconocimiento (Individual/Grupo)	<u>Propuesta de valor:</u>	OKR Iniciativas