

HABILIDADES DEL LIDERAZGO

AUTOR: MELVIN CORDERO AGUILAR



San Marcos

INTRODUCCIÓN

Un líder debe ser persuasivo para lograr el desarrollo de la visión de la empresa. Además, debe de poder comunicar y organizar a sus colaboradores y tener criterio para la toma de decisiones como la distribución del trabajo individual y grupal, así como la supervisión de las tareas de sus colaboradores. Pero un líder también debe de poder transmitir la visión de la empresa, no sólo desarrollarla. Un líder debe de tener excelentes habilidades de comunicación.

El tema de liderazgo y comunicación es transversal a muchas ramas del conocimiento y la gestión de talento es una de ellas. En este curso profundizará en estos dos temas y en algunos otros relacionados con ellos. Verá que el liderazgo no se trata sólo de asignar tareas y la comunicación no se trata sólo de tener una buena proyección de la voz.



Contenido

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Contenido	2
Habilidades del liderazgo	3
• Aprender de la experiencia	3
• Comunicación	3
• Escuchar	5
• Asertividad	7
Proporcionar retroalimentación constructiva	8
• Establecimiento de metas	10
• Negociación	10
• Solución de problemas	15
.....	15
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

1. Habilidades del liderazgo

- **Aprender de la experiencia**

Aprender a través de casos de éxito, por medio de las habilidades de escuchar y observar para pasar a la conceptualización abstracta y la puesta en práctica de la estrategia.

**CONSULTE EL SIGUIENTE AUTOR PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA
ROBBINS, S. P. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (13A. ED.).
PEARSON EDUCACIÓN.
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/LC/USANMARCOS/TITULOS/39534?PAGE=](https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/39534?page=); PP.
698-712]**

- **Comunicación**

Achua y Lussier (2011) afirman que la comunicación es un proceso de transmisión de información y significado. La comunicación real se presenta solamente cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva, esto es crucial para el éxito organizacional. Las capacidades de hablar, leer y escribir que posee un supervisor tendrán un impacto directo en el logro eficaz de sus objetivos.

Robert N. Lussier(2016) describe como los lideres usan la comunicación:

Los lideres usan la comunicacion para influir sobre los demas, por lo que necesitan tener buenas habilidades en esta area. La autoridad formal afecta la comunicacion y, a la larga, el desempeno. Los gerentes usan las comunicaciones para supervisar y reforzar los estandares de desempeno; comparten la informacion. El procesamiento de la informacion es tan importante que las organizaciones estan diseñadas como medios para cumplir con los requerimientos de dicho procesamiento, que son generados por las actividades

interdependientes. Por desgracia, algunos gerentes distorsionan la información. Por ello, hoy en día no se confía en ellos, ya que solamente 17% de los gerentes encuestados declaró que la información provista por los líderes de nivel superior es creíble y que este nivel no excede 30% en muchos países desarrollados.

Con la tecnología cambiante, la forma en la que nos comunicamos se ha modificado con el paso de los años ya que las tecnologías móviles proveen un patrón constante de comunicación, que influye en nuestro trabajo y la vida personal. La comunicación es un proceso social y la tendencia es utilizar la creación de redes y los medios sociales. Facebook es una red social más personal y LinkedIn más profesional, y las personas usan Twitter para obtener respuestas rápidas a sus preguntas. No obstante, sin importar la tecnología que usamos para comunicarnos, aún existen dos partes importantes de la comunicación: el envío y la recepción de mensajes. (p215)

Figura N ° 1

Comunicación



Robert N. Lussier(2016)

- **Escuchar**

Robert N. Lussier(2016) describe la habilidad de escuchar como:

El proceso de recepcion de mensajes incluye escuchar; analizar y verificar la comprensión.

Para mejorar nuestras habilidades de comprension auditiva, pase una semana enfocando su atención o escuchando al concentrarse en lo que las personas quieren decir y en los mensajes no verbales que envian cuando hablan.

Observe si su comunicacion verbal y no verbal es consistente.

Hable solamente cuando sea necesario, para que pueda escuchar y “ver” lo que otros dicen. Si aplica los siguientes consejos, mejorara sus habilidades de comprension auditiva, debemos escuchar, analizar y, despues, verificar la comprension.

Escuchar es el proceso que consiste en prestar al orador la atencion completa.

Cuando el orador envia el mensaje usted debe escuchar y:

- Prestar atención. Cuando las personas le hablan deje de hacer lo que este haciendo y concédales toda su atencion antes de iniciar la conversacion.

Evitar distracciones. Observe al orador. Evite distracciones; deje que su telefono “tome el mensaje”.

Si se encuentra en un lugar ruidoso y con distracciones, sugiera trasladarse a un lugar tranquilo.

Permanecer atento. No deje que su mente divague. Si lo hace, trate de conectarse de nuevo y repita mentalmente lo que la otra persona dice para obligarse a prestar atencion. No piense en lo que va a responder; solo escuche.



No suponer ni interrumpir. No suponga que sabe lo que el orador dira, ni escuche solo el principio y formule conclusiones precipitadas. Escuche el mensaje completo sin interrumpir al orador.

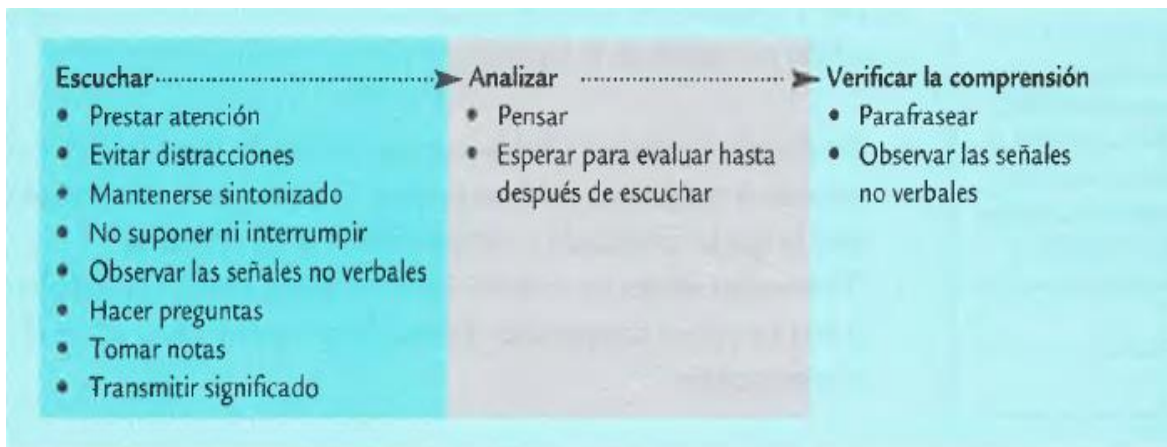
Observar las señales no verbales. A menudo, las personas dicen una cosa y pretenden decir otra. Por lo que debe observar mientras escucha para garantizar que los ojos, el cuerpo y la cara del orador envian el mismo mensaje que el verbal. Si algo parece fuera de sincronia, aclárelo haciendo preguntas. Hacer preguntas. Cuando sienta que falta algo, que algo es contradictorio o que no lo comprendio, haga preguntas directas para que la persona explique la idea con mayor detalle.

- Tomar notas. Parte de la comprension auditiva es escribir las cosas importantes para que pueda recordarlas mas adelante y documentarlas cuando sea necesario. Esto es especialmente cierto cuando escuchamos instrucciones.

Transmitir significado. La forma de hacer saber al orador que usted escucha el mensaje es usar senales verbales como: “Usted siente que...” “Aja”, “Ya veo” y “Entiendo”. Utilice la comunicaci3n no verbal, como el contacto visual, las expresiones faciales apropiadas, el asentimiento con la cabeza o una ligera inclinacion hacia adelante en la silla para indicar interes y mostrar que esta escuchando. (p 219)

Figura N° 2

Proceso de recepción de mensajes.



Robert N. Lussier(2016)

• **Asertividad**

De acuerdo con Puchol (2010) la asertividad es la capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta directa y apropiada, de tal manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos, sin menospreciar o desatender los derechos e intereses de las demás personas.

CONSULTE EL SIGUIENTE AUTOR PARA APRENDER DE FORMA MAS AMPLIA DE ASERTIVIDAD SHELTON, N. Y BURTON, S. (2017). ASERTIVIDAD: HAGA OÍR SU VOZ SIN GRITAR (3A. ED.). FC EDITORIAL. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/128143?PAGE=;16-22](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/128143?page=;16-22)

- **Proporcionar retroalimentación constructiva**

Robert N. Lussier(2016) se refiere a retroalimentación constructiva como:

En esta sección analizamos la importancia de la retroalimentación, los enfoques comunes para obtenerla (y por qué no funcionan) y cómo obtenerla. En la siguiente sección estudiamos cómo proporcionar retroalimentación como parte del coaching.

Las comunicaciones influyen en la conducta, ya que la retroalimentación motiva a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño. La retroalimentación es el proceso que consiste en verificar los mensajes y determinar el cumplimiento de los objetivos.

Una retroalimentación líder-seguidor eficaz se enfoca en la evaluación del líder sobre el desempeño laboral del seguidor en las tareas asignadas y responsabilidades.

El papel de la retroalimentación en la verificación de los mensajes.

Recuerde que verificar la comprensión del receptor es el cuarto paso en el proceso de enviar mensajes orales. La mejor forma para asegurarse de que la comunicación se lleva a cabo es obtener retroalimentación del receptor del mensaje con preguntas y parafraseo. El parafraseo es el proceso que consiste en que el receptor repita el mensaje con palabras propias. Si el receptor puede responder las preguntas o parafrasear el mensaje, la comunicación se ha llevado a cabo.

El papel de la retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos

Los líderes establecen objetivos para el nivel deseado de desempeño. Por lo tanto, deben establecer objetivos medibles específicos y supervisar el proceso por medio de una retroalimentación continua para incrementar la motivación respecto al cumplimiento de la meta.

La retroalimentación también se usa para reconocer un buen trabajo.

La necesidad de estar abierto a la retroalimentación o la crítica

Para mejorar nuestro desempeño y el de una organización tenemos que estar abiertos a la retroalimentación, normalmente conocida como crítica. En realidad, debemos solicitar retroalimentación.

Sin embargo, si solicitamos retroalimentación personal, recuerde que pedimos escuchar cosas que nos podrían sorprender, molestar, insultar e, incluso, herir. Si se vuelve defensivo y emocional, y es no difícil hacerlo cuando nos sentimos atacados, la retroalimentación se detendrá.

Realmente no disfrutamos que nuestro gerente, nuestros pares u otras personas nos critiquen, aun cuando sea de manera constructiva, porque por lo general es doloroso. Sin embargo, cuando se trate de la crítica recuerde la frase: “Sin dolor no hay ganancia”. Si usted la recibe, ya sea que lo haya pedido o no, mantenga la calma (incluso cuando la otra persona sea emocional), no se ponga a la defensiva y no culpe a otros. Véalo como una oportunidad para mejorar. Si la retroalimentación es imprecisa, pregunte por la conducta específica que se desea para mejorar el desempeño. Aunque es difícil modificar nuestra conducta, es la única forma para mejorar. (p221)

- **Establecimiento de metas**

CONSULTE EL SIGUIENTE AUTOR PARA APRENDER DE ESTRATEGIA MILLA GUTIÉRREZ, A. Y MARTÍNEZ PEDRÓS, D. (2012). METAS ESTRATÉGICAS. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/62648?PAGE=; 4-8](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62648?page=; 4-8)

- **Negociación**

Robert N. Lussier(2016) se refiere a negociacion como:

Negociamos para garantizar un resultado mas favorable, por lo que la negociacion es una habilidad de carrera fundamental ya que quienes son habiles obtienen resultados mas favorables,como un salario mayor.

Enfrentemoslo, ya sea que lo reconozca o no, que le guste o no, todos somos negociadores porque todos los dias intentamos obtener lo que queremos. La negociaci3n es un proceso en el que dos o m3s partes tienen algo que la otra quiere e intentan llegar a un acuerdo.

Las t3cticas de influencia, el poder y la pol3tica se utilizan normalmente durante el proceso de negociacion. Walmart mantiene sus precios bajos todos los dias porque es un buen negociador.

En esta seccion nos enfocamos en obtener lo que queremos al influir en otros mediante la negociacion.(p195).

Figura N° 2
Proceso de Negociación.



Robert N. Lussier(2016)

Robert, indica que después de haber planificado estamos listos para negociar el trato. En general, las negociaciones cara a cara son preferibles porque podemos observar la conducta no verbal de la persona y comprender mejor sus objeciones. Sin embargo, las negociaciones telefónicas y escritas (por correo electrónico) también funcionan. Nuevamente, debe conocer las preferencias de la otra parte. El manejo de las negociaciones también consiste en cuatro pasos.

Paso 1. Desarrolle un entendimiento mutuo y enfóquese en los obstáculos, no en la persona.

Lo primero que vendemos en cualquier negociación es a nosotros mismos. La otra parte necesita confiar en nosotros. Sonría y llame a la otra parte por su

nombre mientras la saluda. Inicie con una charla ligera, como el clima, para conocerla. La decision sobre cuanto tiempo quiere esperar para entrar en los negocios depende del estilo de la otra parte. Algunas personas disfrutan entrar de lleno; otras desean conocernos antes. Sin embargo, por lo regular queremos que la otra parte haga la primera oferta, por lo que no espere demasiado o podria perder la oportunidad.

“Enfoquese en el obstaculo, no en la persona” significa no atacar nunca la personalidad de su contraparte ni criticarla con expresiones negativas como: “Usted es injusto al solicitar ese descuento”. Si lo hacemos la otra parte se pondra a la defensiva, probablemente terminemos discutiendo y sera mas dificil llegar a un acuerdo. Por lo que incluso si la otra persona comienza, nieguese a debatir a un nivel de insultos.

Haga afirmaciones como “Piensas que mi precio es demasiado alto” para calmar a los otros.

Paso 2. Deje que la otra parte haga la primera oferta. Normalmente esto le da la ventaja porque si la otra parte ofrece mas de su objetivo, pueden cerrar el acuerdo. Por ejemplo, si espera recibir un salario de 35 000 dolares al ano (su objetivo) y la otra parte le ofrece 40 000 dolares .lo rechazaria? Por otro lado, si le ofrecen 30 000 dolares puede reconocer que es muy bajo y trabajar para incrementar la compensacion.

Haga preguntas como: “.Cual es el rango del salario?” o “.Cuanto espera pagar por un producto tan fino?”. Algunos dicen que existen ciertas excepciones a la regla, como negociaciones salariales para profesionales experimentados

porque si establece el primer salario solicitado, ese primer numero influye en el resto de la negociacion.

Trate de evitar negociar solamente el precio. Cuando otros presionen para hacer la primera oferta con una pregunta comun como: "Denos su mejor precio y le diremos si la tomamos", intente hacerles preguntas como: ".Cuanto espera pagar?" o ".Cual es un precio razonable?". Cuando esto no funciona, diga algo como "Nuestro precio normal (o de lista) es xxx. Sin embargo, si hace una propuesta, vere lo que puedo hacer por usted".

Si las cosas funcionan correctamente durante los pasos 1 y 2, puede pasar al cierre del acuerdo. Si no esta listo para aceptar, proceda al siguiente paso o dos.

Paso 3. Escuche y haga preguntas para enfocarse en el cumplimiento de las necesidades de la otra parte. Cree una oportunidad para que la otra parte revele sus reservas y objeciones. Cuando usted habla proporciona informacion, pero cuando hace preguntas y escucha, recibe informacion que le ayudara a superar las objeciones de la otra parte.

Si continua hablando sobre las características que ofrece sin descubrir cuales son aquellas en las que la otra parte esta realmente interesada, puede arruinar el trato.

Haga preguntas como: ".El precio es una cifra estimada?" ".Es suficientemente pronto para usted?" o ".Falta alguna característica que desee?" Si la objecion es un criterio "deseado" como dos años de experiencia laboral y usted solamente tiene uno, exagere las características que sabe quieren y que usted tiene y

podría llegar a un acuerdo.

Si la objeción es algo que no puede cumplir, por lo menos lo ha descubierto y no perderá tiempo tratando de lograr un trato que no suceda. Sin embargo, asegúrese de que la objeción es realmente un criterio “obligatorio”: ¿Qué pasa si el empleador no recibe solicitantes con dos años de experiencia y usted solicita el trabajo? Podría obtenerlo.

Paso 4. No se dé por vencido demasiado rápido y solicite algo a cambio.

Quiénes piden más, reciben más. Sea persistente, no renuncie solamente.⁷³ Si su ventaja competitiva es un servicio y durante la negociación se rinde por un precio más bajo, perderá todo el valor en un minuto. Queremos satisfacer a la otra parte sin renunciar demasiado durante la negociación. Recuerde ir por debajo de su objetivo mínimo. Si es realista, debe estar preparado para retirarse.

Cuando no obtenemos nada de lo que queremos, tener opciones planeadas es algo que nos ayuda a negociar el poder. Si nos retiramos es posible que nos llamen de nuevo, y, si no, podríamos estar dispuestos a regresar por el mismo precio bajo; pero no siempre. Si las otras partes saben que estamos desesperados o solo débiles y que aceptaremos un acuerdo bajo, probablemente se aprovecharán de nosotros.

¿Alguna vez ha visto en un producto una señal que diga: “Debe venderse, necesito dinero”? ¿Qué tipo de precio cree que obtiene el vendedor? También debe evitar ser intimidado por comentarios como el que se dice en voz alta: “¿Esta bromeando?, es demasiado”. Muchas personas bajarán rápidamente el

precio, pero usted no tiene que sentirse intimidado.

Sin embargo cuando usted hace un trato completo, como la negociacion del contrato entre la administracion y el sindicato con compensaciones, debe estar dispuesto a hacer la primera concesion. La otra parte tiende a sentirse obligada y, entonces, se puede regresar con una contraoferta que es superior a la que renuncio.

Evite hacer concesiones unilaterales. Recuerde las que planeo. Si la otra parte solicita un precio mas bajo, pida una concesion, como un volumen de ventas superior para obtenerlo, o un tiempo de entrega mas largo, un color menos popular, etc.

Necesitamos enviar el mensaje de que no solo renunciamos a las cosas.

- **Solución de problemas**

CONSULTE EL SIGUIENTE AUTOR PARA APRENDER DE ESTRATEGIA MILLA GUTIÉRREZ, A. Y MARTÍNEZ PEDRÓS, D. (2012). METAS ESTRATÉGICAS. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/62648?PAGE=; 4-8](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62648?page=; 4-8)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este módulo aprenderás como las habilidades del liderazgo juega un papel importante en el proceso de cambio mediante el cual se realiza un seguimiento de las personas para asegurar que sus comportamientos y resultados estén alineados con las metas y expectativas acordadas y asegurarse así que los líderes pongan en práctica lo que dicen mediante la generación de resultados, la gestión de los comportamientos y la clara definición de la responsabilidad y la autoridad como definiciones obligatorias sobre todo para los cargos de liderazgo y control.

Las experiencias de aprendizaje según los factores que nos permiten determinar necesidades de cambio, que repercuten en la eficiencia de la empresa son los que nos hacen reconocer cada impulso de aprendizaje por lo interesante que significa el darnos cuenta de que en la medida que aprendamos más, que reconozcamos más que siempre se puede seguir aprendiendo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Robert N. Lussier, Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6ta edición)2016

Ruiz Speare, o. (2017). Liderazgo. editorial alfil, s. a. de c. v.
<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/117658>

ROBBINS, S. P. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (13A. ED.). PEARSON EDUCACIÓN.
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/39534](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39534)





www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica