

# "LIDERAZGO LÓGICO TRANSACCIONAL"

Copyright : Carlos Alejandro Herman

Comparto con ustedes, parte del libro "LIDERAZGO LÓGICO TRANSACCIONAL "  
Que prontamente estará en librerías.

El líder de hoy No nace. SE HACE

Puede inspirar y motivar, pero si técnicamente no está preparado, fracasará en su gestión

Quien dirige equipos de trabajo, es hoy un **líder TÉCNICO ORIENTADO A RESULTADOS.**

Es EFICAZ TÉCNICAMENTE y eficiente en el logro de los resultados

Definimos como "liderazgo"

## CONCEPTOS BÁSICOS

LIDERAZGO: la CAPACIDAD para influir en otras personas  
para cumplir un objetivo  
Conseguir que los otros hagan las cosas

MOTIVAR	al otro	→	HACIA EL OBJETIVO
INFLUIR	al otro	→	HACIA EL OBJETIVO

DIRECCION: Conseguir que las cosas se hagan através de otros

Los elementos que conforman una situación típica de liderazgo incluyen 4 aspectos que conforman en "AMBITO - PROBLEMA del Liderazgo:

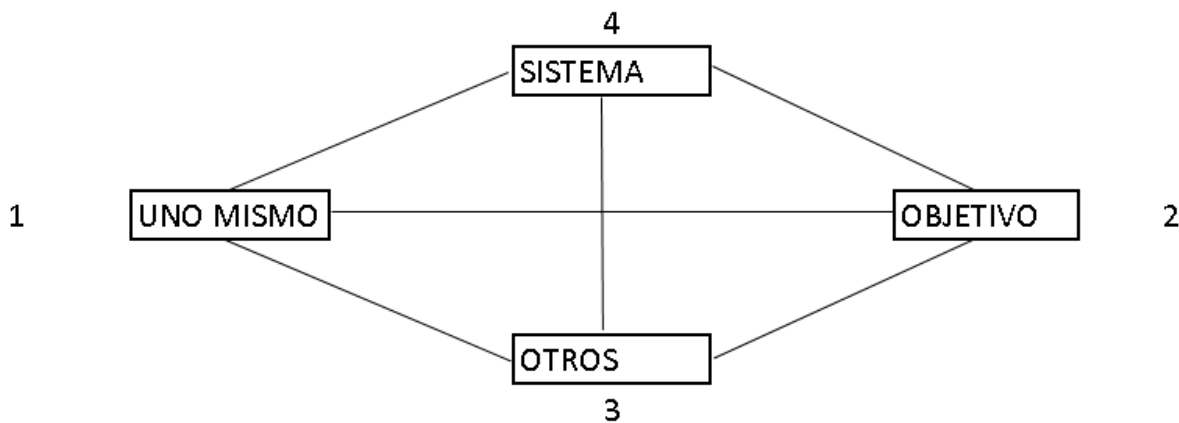
## EL "AMBITO-PROBLEMA" DEL LIDERAZGO

Los elementos que conforman una situación típica de liderazgo incluyen

- |    |                       |                 |
|----|-----------------------|-----------------|
| a) | un lider que lidere a | <b>LIDER</b>    |
| b) | Otros                 | <b>OTROS</b>    |
| c) | hacia un Objetivo     | <b>OBJETIVO</b> |
| d) | dentro de un Sistema  | <b>SISTEMA</b>  |

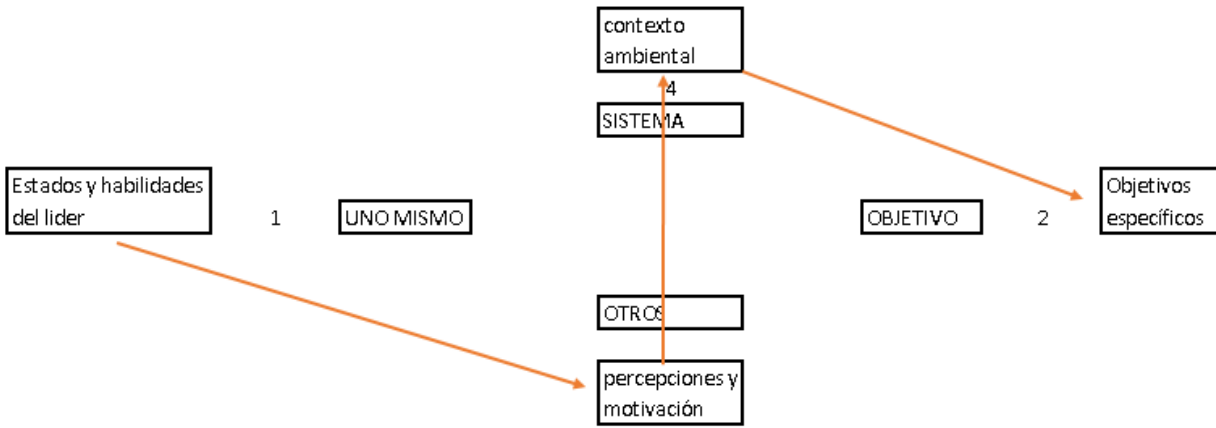
Para el líder, el desempeño de sus habilidades , incluye  
 EL MANEJO DE LAS RELACIONES ENTRE:

- |  |             |
|--|-------------|
| 1, Uno mismo como lider  | UNO MISMO   |
| 2, El objetivo o resultado deseado para el proyecto o situación  | EL OBJETIVO |
| 3, Los colaboradores y demás personas que influyen y son influidos por el lider y por los resultados deseados. | OTROS       |
| 4, El sistema en el que uno opera con otros para alcanzar el objetivo deseado.                                 | SISTEMA     |



### EL CAMINO DEL LIDER

Sumados los estados del lider + las motivaciones  
 estilos de pensamiento y filtros el lider busca  
 obtener un contexto ambiental propicio  
 alcanzar el objetivo específico (d)

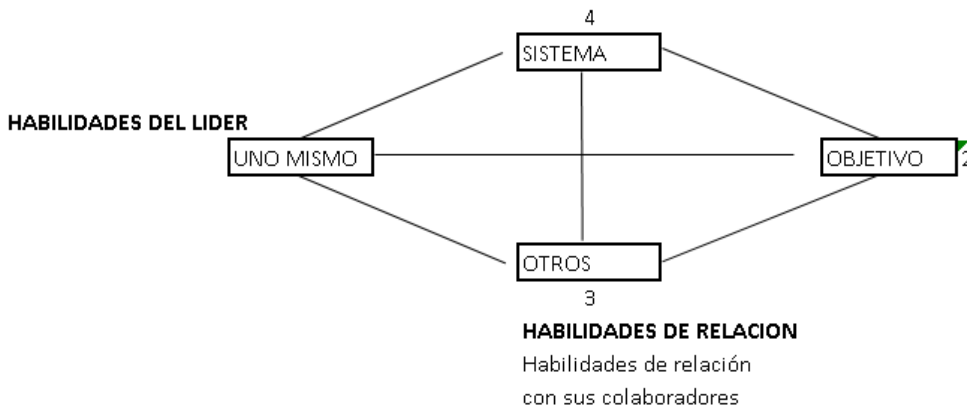


**HABILIDADES BÁSICAS DEL LIDERAZGO:**

Las habilidades básicas de liderazgo deben tratar CADA UNO de los aspectos clave que conforman el "ambito-problema" del liderazgo

**HABILIDADES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Pensar sistemicamente de un modo práctico y concreto, es el signo mas destacado del "lider maduro" Para desarrollar estas habilidades es imprescindible considerar los puntos 1, 2 y 3 con respecto a 4



**HABILIDADES DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

objetivos a alcanzar por si y por sus colaboradores dentro del sistema

**CAPACIDADES DEL LIDER PARA:**

Conectarse con sus propias habilidades

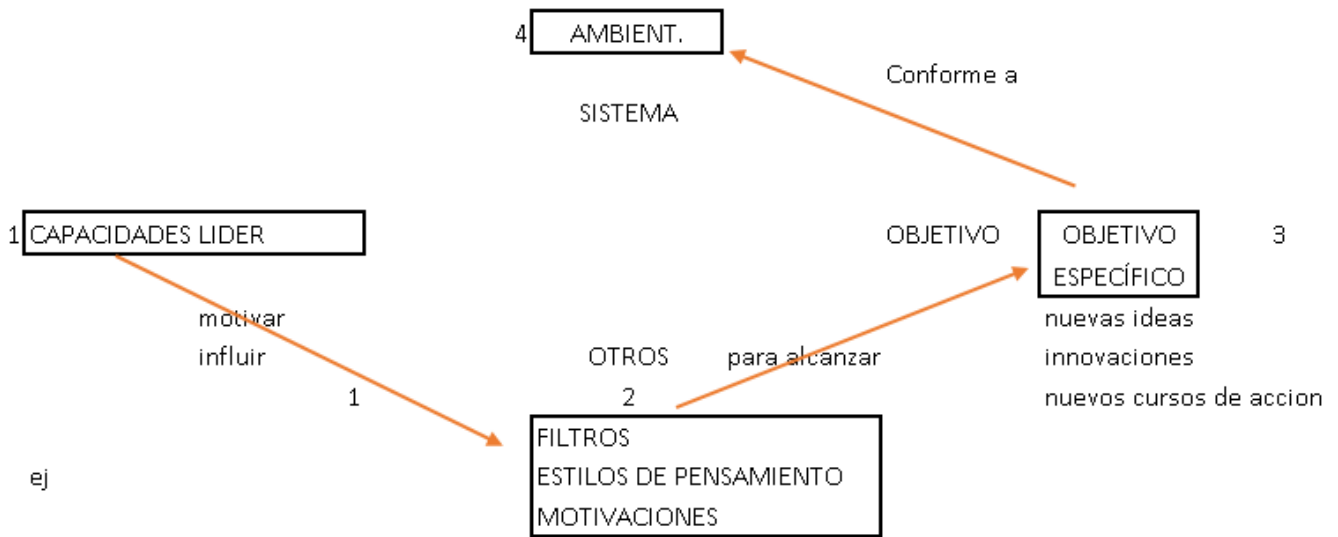
introducirse en el modelo de mundo y las percepciones de las otras personas  
**EMPATIZAR** para orientarlos y que reconozcan y expresen sus problemas para alcanzar los objetivos

conexión 1 - 1

conexión 1- 2 para alcanzar 3 conforme a 4

para definir y alcanzar objetivos y metas específicas  
**IDENTIFICAR** un estado deseado  
**EVALUAR** el estado de partida  
**EMOCIONAL:** manejo de las emociones  
**ELECCIÓN** en el tránsito hacia el objetivo (manejo de adversidades) (a su juicio) de los mejores colaboradores para alcanzar el objetivo

# EL CAMINO DEL LIDER:



## COMPORTAMIENTO DEL LIDER EN AMBITO-PROBLEMA

### COMPORTAMIENTO DEL LIDER EN (1)

ELEGIR su estado, la actitud, la atención para adentrarse en una situación

AMBIENTE  
Conexión 1 - 2  
En relación con 3 y 4

### COMPORTAMIENTO DEL LIDER EN (2)

COMPRENDER y PERCIBIR  
COMUNICAR LOS OBJETIVOS  
MOTIVAR  
INFLUIR  
Alineado a su visión y su misión como líder

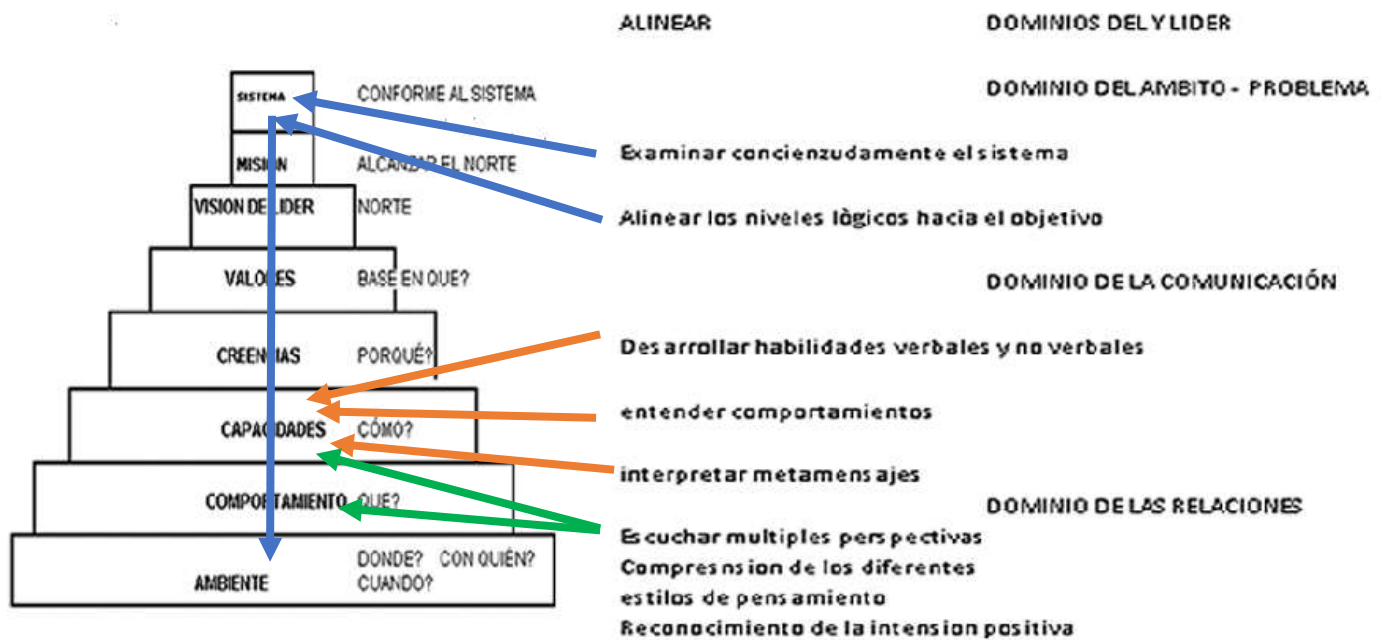
AMBIENTE  
conexión 1 - 3  
En relación con 3 y 4

### COMPORTAMIENTO DEL LIDER EN (3)

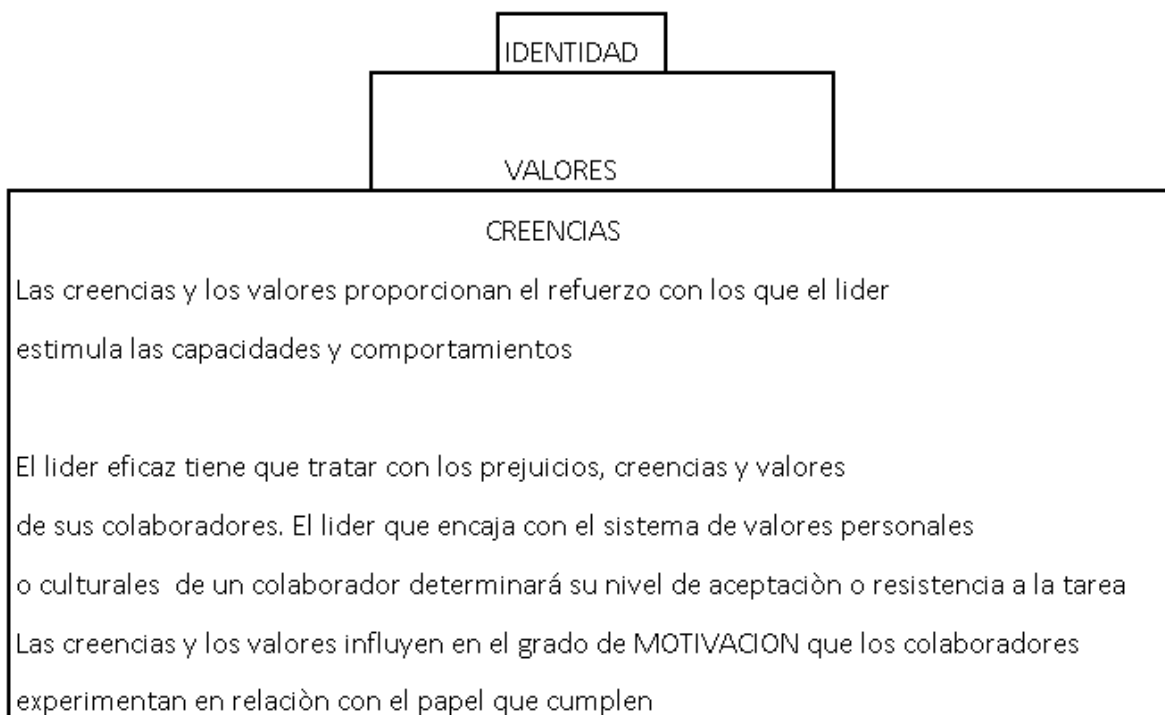
TRAZAR la ruta hacia el objetivo  
CONFIRMAR el RRHH elegido para obtener el objetivo  
COMUNICAR pretendido al RRHH seleccionado el objetivo deseado  
INFLUIR y al RRHH seleccionado el objetivo deseado  
MOTIVAR en el nivel de las creencias para que acepte  
COMUNICAR en el nivel de las capacidades y comportamiento  
Lo que obtendremos con su colaboración

AMBIENTE  
conexión 1 - 3 - 4  
Como resultado del SEGUIMIENTO  
De CADA colaborador, reforzando su IDENTIDAD cuando obtiene logros.  
INFORMANDO a nivel del comportamiento los fallos y CORRIGIENDO a nivel de capacidades (procesos pasos y secuencias) que impidieron al colaborador llegar al objetivo  
(NUNCA INFORMAR FALLOS A NIVEL IDENTIDAD)

# MAESTRÍAS DEL LIDERAZGO



## ACCIÓN DEL LIDER EN LOS NIVELES LÓGICOS



### CAPACIDADES

Este nivel de las "CAPACIDADES" se relaciona con el "como" del liderazgo y ejerce su influencia sobre las mentes de los colaboradores

La función del líder en el nivel de las capacidades consiste en proporcionar la "DIRECCION NECESARIA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS"

Necesariamente implica adoctrinar a los colaboradores en el "COMO" hacer para alcanzar los objetivos

### COMPORTAMIENTO

Acciones o reacciones específicas del líder dentro de un entorno o ambiente.

El nivel del "comportamiento" del líder dentro del entorno incluyen el "que" del liderazgo e INFLUYEN EN LAS ACCIONES de los colaboradores

El nivel de las "CONDUCTAS" del liderazgo está relacionado con las actividades específicas de comportamiento en las que el líder y sus colaboradores deben implicarse.

### AMBIENTE

Determina las oportunidades y restricciones externas antes las que el líder tiene que reaccionar comprende el DONDE y el CUANDO ejerce sus influencias el líder

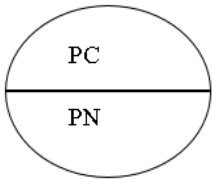
En este nivel, el liderazgo se relaciona primariamente con las RELACIONES CON LAS PERSONAS (elementos tales como el ambiente físico de trabajo comida, nivel de ruido, etc,

Sin duda el, estos estímulos ambientales afectarán LAS RESPUESTAS

Y AL ESTADO DEL LÍDER Y SUS COLABORADORES

La atención del entorno físico constituye uno de los aspectos claves del liderazgo

ESTADOS DEL "YO" DEL LIDER

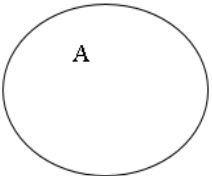


Explicación del diagrama de segundo grado de Eric Berne:

El Padre: Se subdivide en Padre Crítico (PC) y Padre Nutricio (PN)

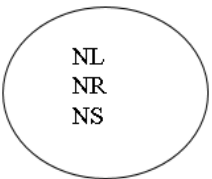
El PC marca firmeza, orden, control, fija límites adecuados,

El PN Apoya al crecimiento ajeno, protege, brinda comprensión, consuelo, permiso para vivir, disfrutar,



El Adulto no se subdivide funcionalmente porque los signos de conducta son siempre los mismos

Actúa según la conveniencia y evaluando el contexto provoca conductas adaptativas.



El Niño se subdivide en

Niño Libre: Espontáneo, Natural, no condicionado por la cultura. Con emociones auténticas, intuitivo, creativo, curioso.

Niño Rebelde: Opositor, Desafiante, provocador, competitivo

Niño Sumiso: Que aprendió a obedecer, disciplinado, a veces desvalorizado, ansioso.

(El niño Rebelde junto con el niño Sumiso, forma al "niño adaptado" (adaptado al ambiente de la infancia)

Estilos de liderazgo:

## CONDUCTOR;

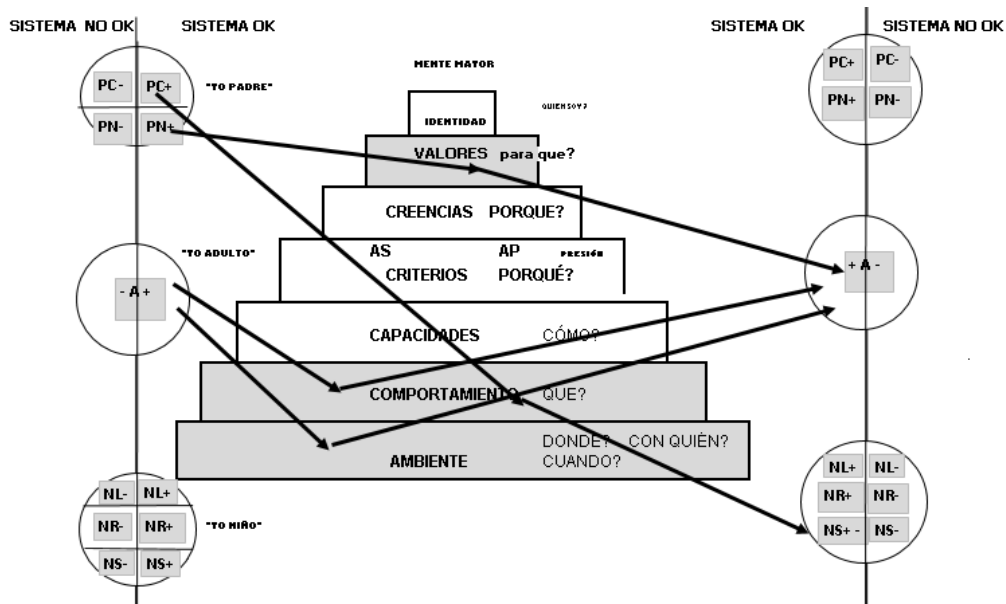
Da ordenes

Dirige

refuerza los valores y las normas y alinea los niveles

indica comportamientos (que hacer?)

corrige comportamientos



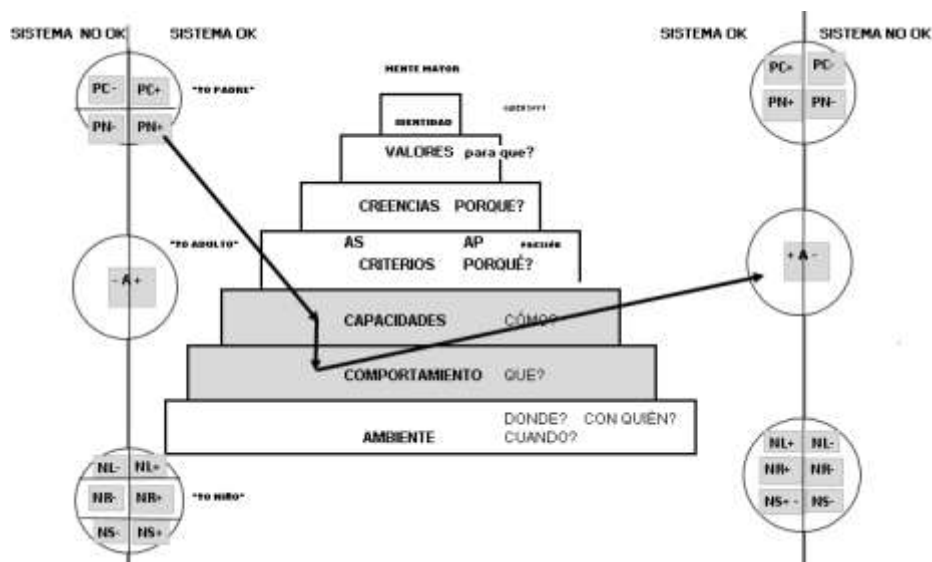
## PROTECTOR:

Apoya al seguidor ante tareas nuevas

Enseña como hacer las cosas

Corrige en caso de errores intentando encontrar el "como" ocurrió

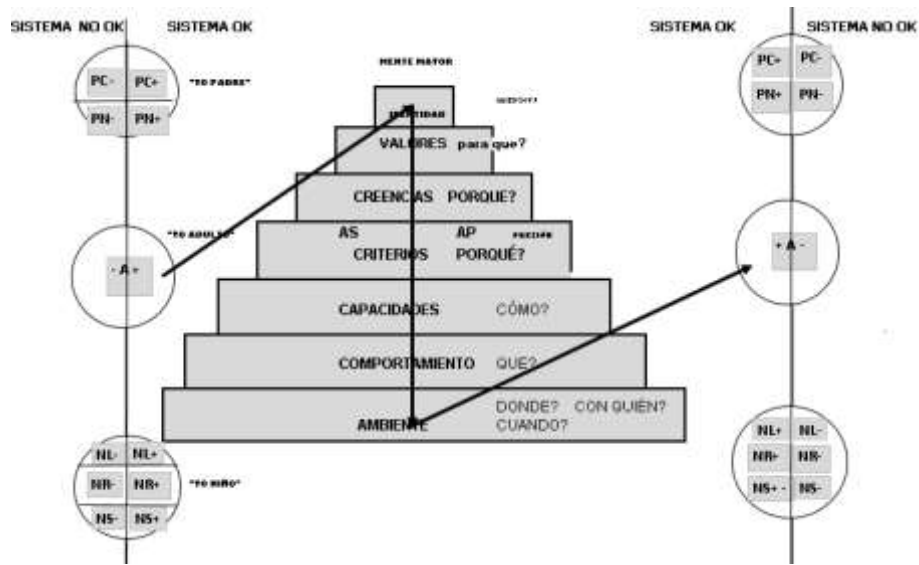
supervisa el "que se está haciendo luego de haber explicado el "como"





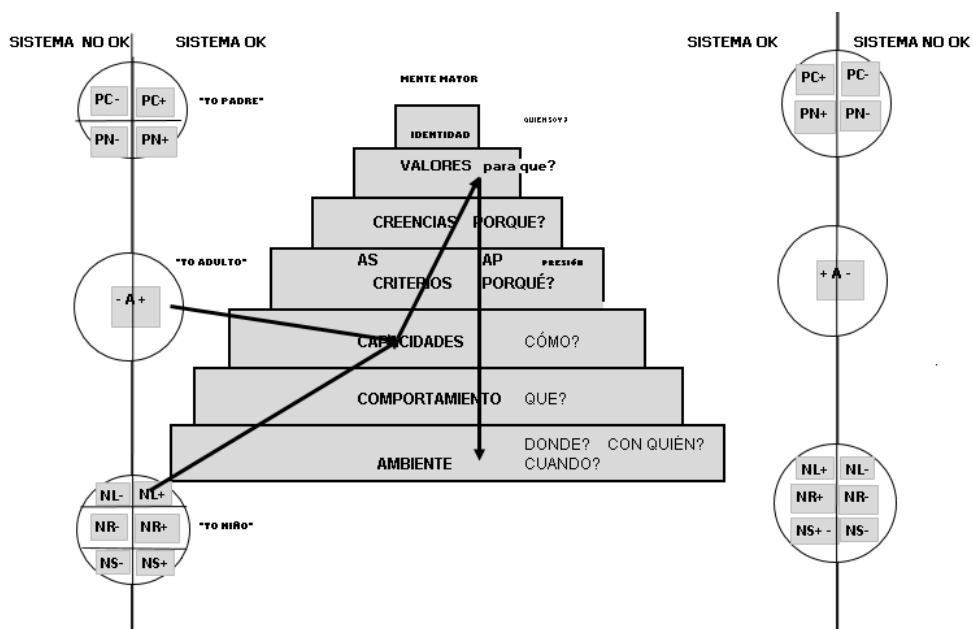
## RACIONAL:

Analiza conjuntamente con sus subordinados las decisiones a tomar  
 pros y contras de alternativas y sugerencias  
 Alineamiento de todos los niveles lógicos  
 Acepta y pide sugerencias



## CREATIVO:

Influye expresando emociones auténticas del líder, afecto, alegría, miedo, rabia, tristeza. Da mensajes de cambio



Estilos inadecuados de liderazgo:

## AUTORITARIO:

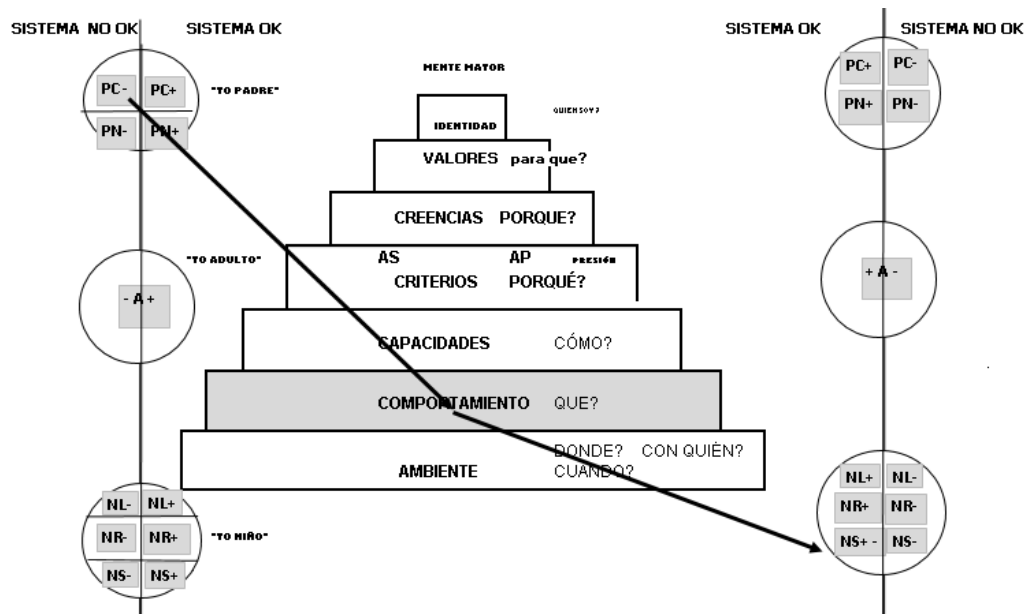
Da ordenes sin explicar porqué

A veces tiende al menosprecio del colaborador

tiende a centralizar el poder.

Indica "que hacer" (no tanto "como hacer" las tareas

Muchas veces ignora transmitir los objetivos (el porqué hace la tarea el liderado)

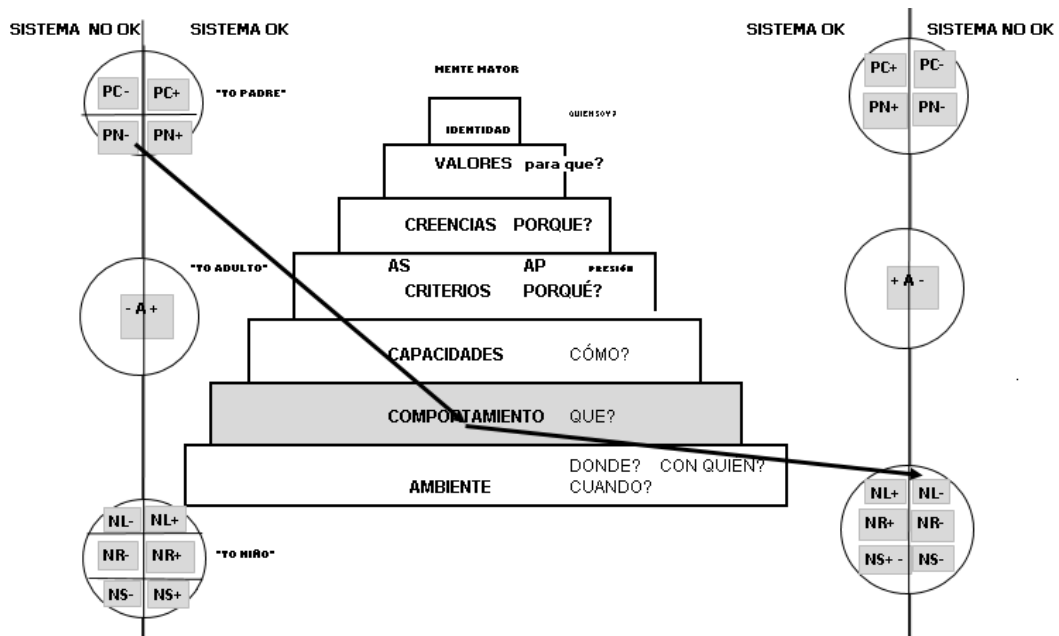


## SALVADOR:

Sobreprotector

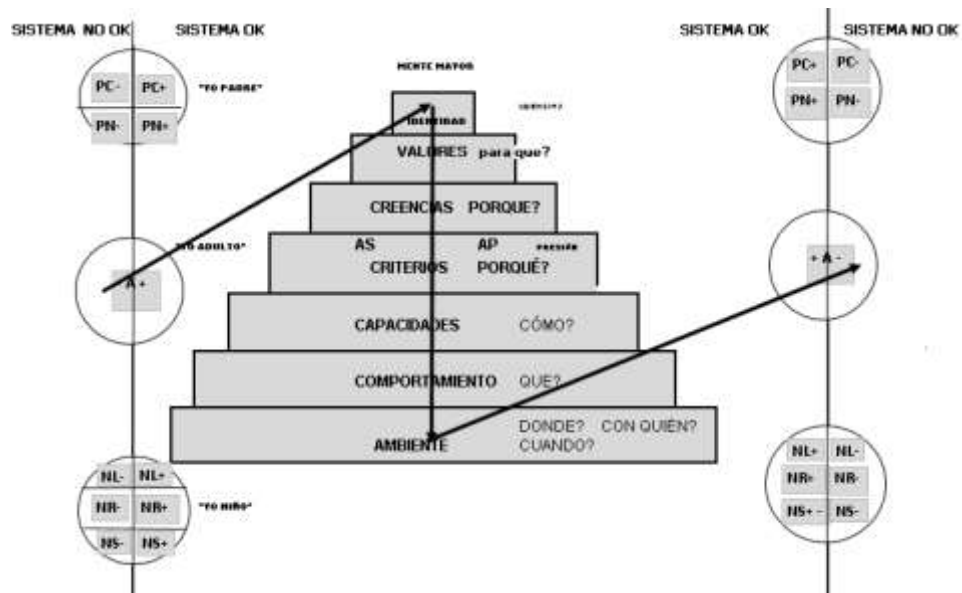
Quita límites Adecuados

hace el trabajo que no termina el liderado



# FRIO:

Es logico, pero sin los valores eticos del estilo racional



## COMPORTAMIENTOS DEL LIDER:

### TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LIDER (LIDERAZGO SITUACIONAL)

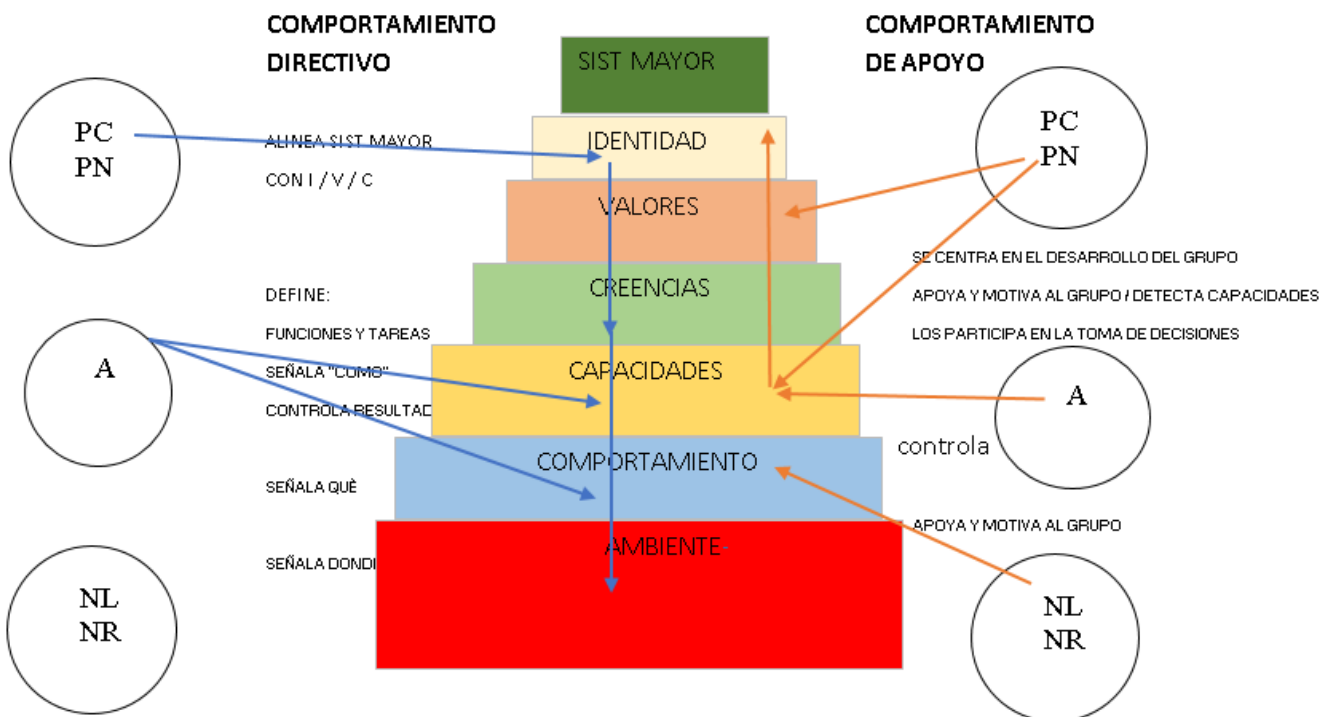
Comportamiento directivo.

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

Comportamiento de apoyo.

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

+



## “LA ZONA DE CONFORT”

Como se dice vulgarmente, la zona de confort es un hermoso lugar donde nada crece. Quienes ingresan en la “zona de confort” tienen al menos tres características:

- 1) Son hábiles, competentes y seguros
- 2) Proporcionan buenos resultados
- 3) No corren riesgos.

Se puede decir que “hacen bien lo de siempre” y se adhieren a la consigna del himno nacional.

Uruguayo "SABREMOS CUMPLIR"

Viven en una burbuja psicológica donde llegan a los resultados sin sobresaltos. Ofrece sensaciones positivas de pseudoseguridad en el ambiente donde se desempeñan, pero es un arma de doble filo.

Quien se encuentra en esa zona, podría tomar consciencia de todo lo que está perdiendo y del

Tiempo que invierte en hacer eficazmente lo que siempre hace. Lo que siempre hace se convierte en rutina y la rutina, puede llevar a una persona competente a la apatía y al aburrimiento.

Tendría que ser una obligación personal tener la VOLUNTAD de salir de esa zona, para adquirir

Nuevas competencias transitando terrenos desconocidos e inseguros hasta alcanzar la nueva habilidad.

Lo que ocurre es que suceden al menos dos cosas

- 1) El líder o gerente no propone ningún reto o nuevos objetivos (ya que también se encuentra en zona de confort.
- 2) No existe ningún motivo para salir de la zona de confort, debido a que no hay exigencia alguna ni del individuo ni de sus superiores.

En términos de productividad, realiza las tareas cada vez más rápido y eficazmente, y aparece

El TIEMPO MUERTO. Y es en este tiempo muerto donde si la gerencia no lo advierte, el empleado sin voluntad de salir de esa zona de confort se vuelve mediocre y apático

Y ahí tocamos con un tema organizacional. NADIE PUEDE SER MAS PROACTIVO QUE LA ORGANIZACIÓN DONDE PARTICIPA:

(Es como si un traumatólogo se para en la puerta de emergencia para esperar que venga alguien con alguna quebradura)

Muchas veces, la apatía del dueño o empresario, sus gerentes, permiten y promueven esa zona de confort. No ofrecen retos.

Si usted se encuentra en esa zona de confort, verá que si suma el tiempo muerto, con ese Tiempo hubiera estudiado otra carrera. Adquirido nuevas habilidades y competencias, desarrollar nuevos planes. Piense en el tiempo NO invertido y **ASÚTESE BIEN.**

REACCIONE: Proyéctese de aquí a cinco años y véase haciendo mas de lo mismo.

Es realmente lo que usted desea ?

Es realmente lo que la organización quiere de alguien que está en su zona de confort?

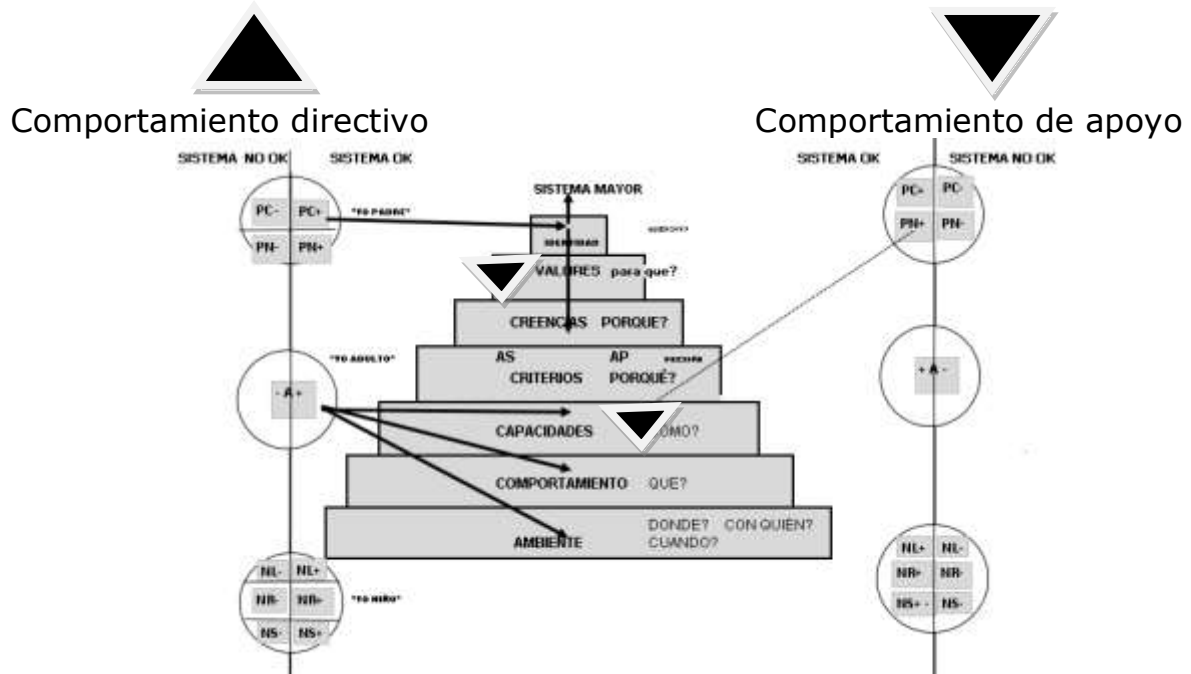
## 4 estilos de liderazgo aplicables al ámbito-problema

### Estilo Control:

- Alto nivel de comportamiento directivo
- Bajo nivel de comportamiento de apoyo

Aplicable para

- Bajo nivel de habilidad del colaborador
- Bajo nivel de motivación del colaborador



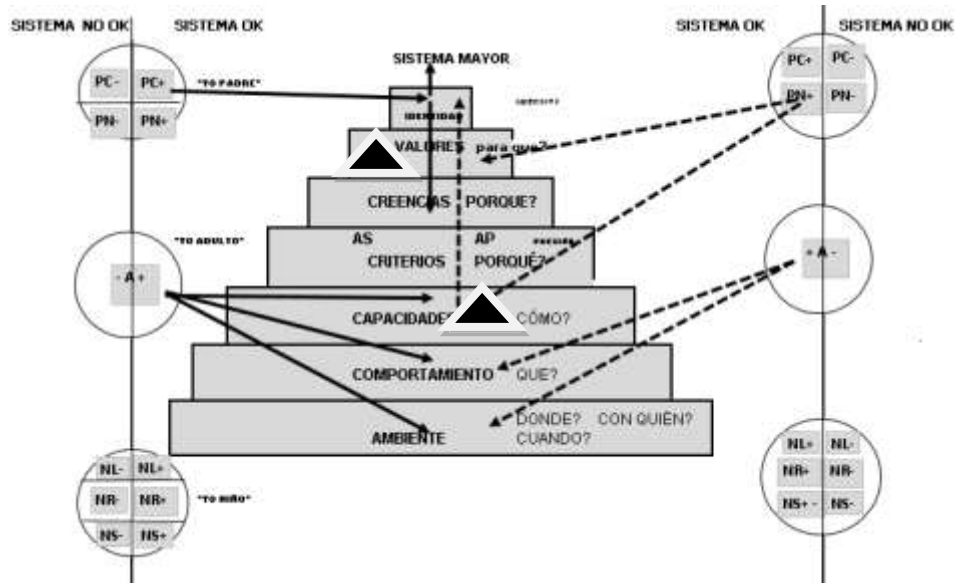
### Estilo Supervisión:

- Alto nivel de comportamiento directivo
- Alto nivel de comportamiento de apoyo
- Reconoce avances y mejoras en el rendimiento

Aplicable para

- Bajo nivel de habilidad del colaborador
- Alto nivel de motivación del colaborador





### Estilo Asesoramiento:

Alto nivel de apoyo

Bajo nivel de comportamiento directivo

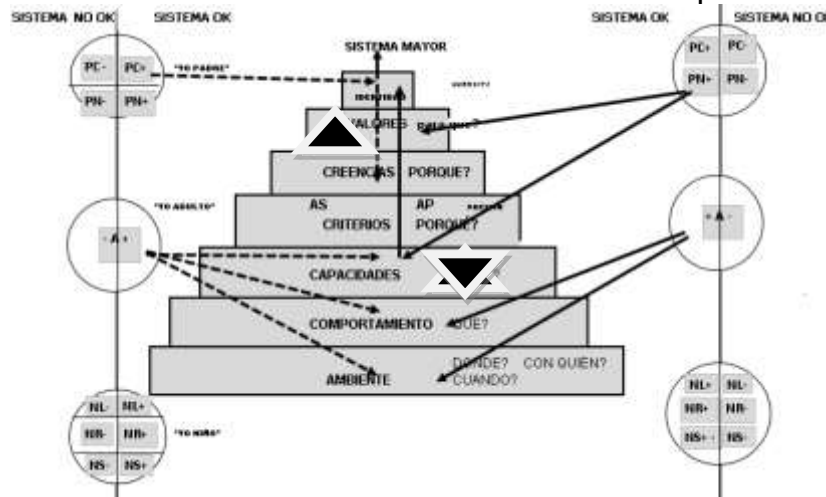
Participa al colaborador de la toma de decisiones – refuerza y apoya

Aplicable para

Alto nivel de habilidad del colaborador

Mediano nivel de motivación del colaborador

Comportamiento directivo
comportamiento de apoyo



### Estilo Delegación:

Bajo nivel de apoyo

Bajo nivel de comportamiento directivo

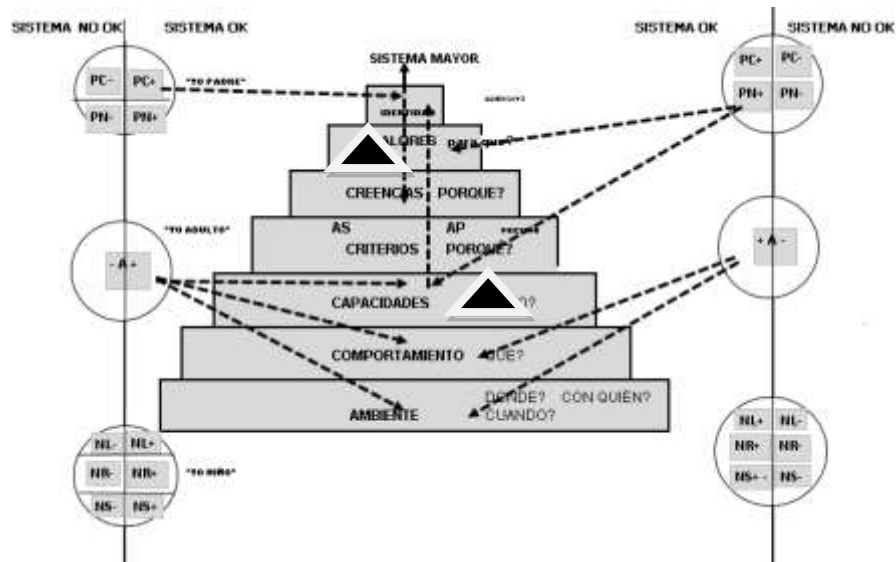
Delega la toma de decisiones a sus colaboradores

Aplicable para

Alto nivel de habilidad del colaborador

Alto nivel de motivación del colaborador

Comportamiento directivo
comportamiento de apoyo



### Hoja de evaluación de Estilos de Liderazgo:

Puntuación:

- 4 Frecuentemente ( o casi siempre)
- 3 muy a menudo
- 2 De vez en cuando
- 1 Casi nunca
- 0 Nunca

#### Gestión por excepción:

Interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas  
 No trata de cambiar nada mientras todo vaya según lo previsto  
 No ofrece ningún tipo de apoyo ante cualquier fracaso al cumplir con los estándares

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



### Estímulo Intelectual

Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas  
Los viejos problemas se ven con nuevos ojos  
Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas

### Inspirador

Opera a modo de "animador", motivando y estimulando a los colaboradores a dar lo mejor de sí y "un poco más"  
Enfatiza los Valores, fortaleciendo las creencias en futuras posibilidades

### Consideración individualizada

Ofrece atención personalizada a miembros desatendidos  
Trata individualmente con cada colaborador: Forma y Aconseja

### Carismático (Influencia idealizada)

Tiene sentido de Visión y Misión  
Otorga a sus colaboradores un sentido de "propósito"  
Constituye un "modelo a imitar" por sus colaboradores  
Genera respeto y confianza

