

• Liderazgo



¿Qué está pasando en el mercado laboral?



- Organizaciones de 3G.
- Mayor diversidad.
- Nuevo perfil de cliente.
- Nuevo perfil de trabajador.
- Comunidades más alertas.

Los resultados están a la vista...

- Aumento de conflictos entre prestador de servicio y cliente.
- Baja disponibilidad de fuerza laboral calificada.
- Alza sostenida de remuneraciones.
- Mayor rotación inter - empresas.
- Esfuerzos crecientes para captar y fidelizar clientes rentables.
- Creciente necesidad de captar y retener trabajadores calificados mediante trabajos, servicios y experiencias con alto valor agregado.

Nuevos desafíos...

Para responder a estas exigencias, los mercados globales necesitan identificar y poner en marcha nuevas prácticas y modelos empresariales y de liderazgo, que permitan brindar beneficios en el corto plazo, mantenerlos, desarrollarlos y elevarlos en un largo horizonte de tiempo.



Es necesario asegurar Experiencias Inteligentes,
Entretenidas y Memorables - IEM

www.hsu.cl

Se requiere Sistemas para la Gestión IEM

El Sistema para la Gestión IEM (incluye técnicas, prácticas, aplicaciones, sensores, máquinas, etc). El propósito es la Gestión IEM.

QUÉ ES LA GESTIÓN IEM?

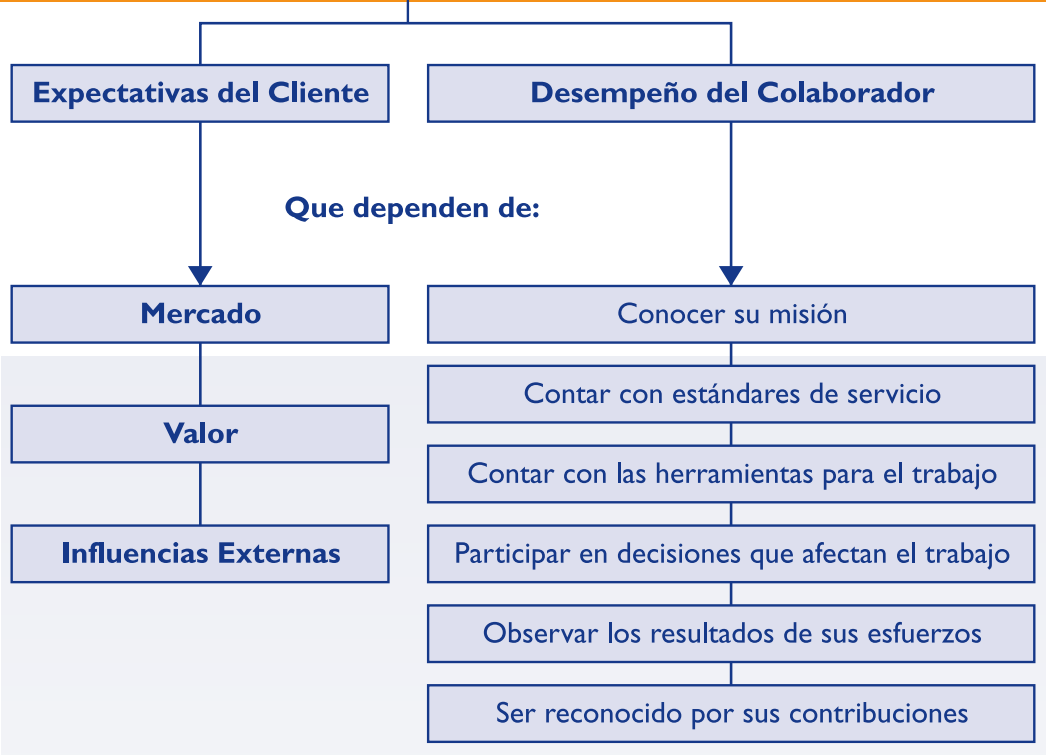
Es la que se realiza con principios, valores, estándares, técnicas, métricas y otros, para generar un organismo estructurado que aporte permanentemente a la obtención de experiencias IEM en las interacciones entre personas, especialmente entre trabajadores y clientes, trabajadores y trabajadores.... Para ello:

en las **Personas**, sentido, sentimientos actitudes, comportamiento, valores;

en los **Sistemas**, procesos y procedimientos, elementos que facilitan generan, apoyan, alimentan y desarrollan la Gestión IEM.

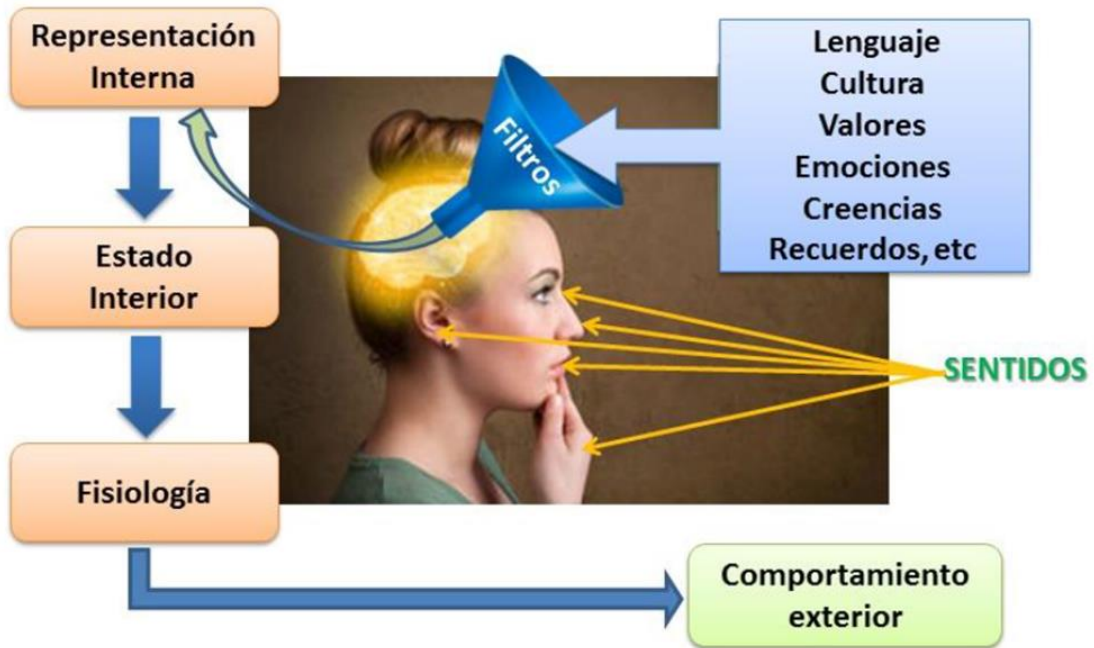
www.hsu.cl

Factores que influyen en la satisfacción del Cliente



www.hsu.cl

Modelo de procesamiento de información y comportamiento



www.hsu.cl

¿Qué es Liderazgo?

Todos los supervisores ejercen posiciones de liderazgo, pero no todos los supervisores son líderes. Algunos son solamente directores cuando se limitan a hacer que otros cumplan órdenes. Los líderes en cambio, actúan de tal modo que animan a otros a seguir voluntariamente sus órdenes y sus ejemplos.

RASGOS DE LÍDERES

Se han identificado los siguientes como los rasgos más deseables de liderazgo. ¿Cuáles de ellos ha tenido su mejor jefe? ¿Cuáles piensa que tiene usted?

Fuerte deseo de tener éxito

Un buen líder sabe que un fuerte deseo de tener éxito es necesario para terminar un trabajo difícil. Usted necesita energía y resistencia. Debe pensar bien los problemas y analizar ideas, y probablemente trabajará más horas que antes de ser supervisor. Si usted desea ser líder, debe cuidarse a sí mismo, hacer ejercicio regularmente, comer comidas equilibradas y dormir lo suficiente.

Educación

Un buen líder valora la educación. Usted sabe que sus ideas serán más respetadas si usted entiende de lo que está hablando y tiene la capacidad de realizar todas las áreas de su trabajo. Si usted desea ser un líder, lea revistas de negocios. Asista a los seminarios de entrenamiento ofrecidos por su organización, inscribese en los cursos dictados por institutos o a través de universidades como HSU - Hospitality and Service University.

Buen juicio

Un buen líder usa su buen juicio. Esto significa ver todas las líneas de conducta posibles y después elegir la mejor. Buen juicio es usar siempre el criterio y la inteligencia básica.

Empatía

Un buen líder tiene empatía, la capacidad de entender cómo pueden sentirse los demás. Una persona empática tiene "habilidades con la gente". Esto significa preocuparse por las personas y llevarse bien con ellos. Piense en individuos que usted admira e intente imitar sus cualidades positivas. Póngase en los zapatos de sus colaboradores y luego trátelos como usted quisiera ser tratado.

Confianza en sí mismo

Un buen líder tiene confianza en sí mismo, no se preocupa innecesariamente del fracaso. Usted planea su éxito a medida que va adquiriendo la capacidad de hacer su trabajo cada día y fijándose metas para el futuro. Si usted desea ser un líder, fije metas y objetivos de corto plazo que usted esté seguro de poder alcanzar. Tenga un plan de contingencia disponible en caso de que su plan original no funcione tan bien como usted esperaba.

Creatividad y mecanismo impulsor

Un buen líder utiliza su creatividad y tiene un mecanismo impulsor para pensar en nuevos planes de acción. Está abierto a mejores maneras de hacer su trabajo. Anime a sus colaboradores a que compartan sus ideas con usted, y otórgueles el crédito correspondiente cuando las utilice.

Entusiasmo y optimismo

Un buen líder tiene mucha energía positiva. Cuando usted es entusiasta y alegre, es más capaz de motivarse usted mismo y a otros. Siéntese y párese bien. Sonría frecuentemente. Encuentre razones para sentirse bien, y después sea honesto al expresar esas buenas sensaciones. Como usted se sienta en su interior es como se verá en su exterior.

Ejercicio de rasgos de liderazgo

¿Hasta qué grado posee usted los siguientes rasgos? Para cada uno, póngase nota en una escala de 0 ("no tengo") a 5 ("tengo esto al máximo").

Fuerte deseo de tener éxito	()
Creatividad	()
Empatía	()
Confianza en sí mismo	()
Buen juicio	()
Educación y mecanismo impulsor	()
Entusiasmo y optimismo	()

¿En cuáles de los rasgos anteriores necesita trabajar más? Seleccione aquéllos en los que se haya evaluado con nota 2 o meno, y elabore un plan para desarrollarlos y consolidarlos.

Rasgo de liderazgo:

Plan para mejorar este rasgo:

CONSEJOS PARA ADQUIRIR LOS RASGOS DE UN LÍDER

- Buen cuidado del cuerpo y la mente.
- Piense antes de hablar.
- Considere los sentimientos de los que trabajen para usted.
- Fije metas.
- Haga que sus colaboradores se sientan importantes.
- Sea positivo, no negativo.
- Manténgase tranquilo incluso bajo presión.

Poder

Como líder, usted es responsable de lo que pase mientras esté al mando. Para influenciar en otros, usted debe utilizar el poder. La gente no actúa a menos que tenga una razón. A menudo, la razón es el poder que tiene como supervisor. Sin éste, no puede manejar las situaciones. Pero no todos saben ocuparlo adecuadamente, y cuando se le utiliza de manera incorrecta, los colaboradores se resienten y actúan de forma dañina.

TIPOS DE PODER

Hay dos clases de poder: el personal y el que viene de su posición. Expertos concuerdan en que los supervisores eficaces deben aprender a utilizar ambas clases de poder.

Poder personal:

Es la capacidad de conseguir que la gente actúe porque ellos lo desean, no porque tengan que hacerlo. Esta clase de poder lo otorgan inconscientemente y con buena voluntad sus compañeros y colaboradores. El poder personal está en acción cuando sus colaboradores hacen su trabajo porque:

- Usted ha ganado su respeto y le aprueban como persona.
- Admiran sus habilidades superiores, conocimiento especial o capacidades.

El poder que viene de su posición:

Implica su capacidad de hacer que la gente actúe debido a la posición que usted ocupa. Generalmente, este poder comienza en la gerencia a nivel superior y se delega hacia abajo en la cadena de mando. Al pasar de una posición de nivel de entrada, a una posición de supervisión, usted se ha desplazado en la cadena de mando y ha ganado poder desde su posición. A medida que usted continúe avanzando en esta cadena, le darán más poder.

El poder de su posición está en acción cuando los colaboradores hacen su trabajo porque:

- Reconocen su posición en la organización.
- Esperan ser recompensados con un aumento de sueldo, una promoción, una alabanza, una carta elogiosa, etc.
- No desean ser criticados, despedidos o degradados.
- Saben que usted tiene contactos o amigos que pueden serles útiles a ellos más adelante.

CONSEJOS PARA OBTENER PODER

- No se asuste por pedir ayuda, tanto de su propio jefe como de sus colaboradores.
- Desarrolle habilidades que le ayuden a trabajar eficazmente con otros.
- Defienda a sus colaboradores.
- Muestre un interés sincero por las preocupaciones de sus colaboradores.
- Muestre a su colaborador que usted piensa que su trabajo es importante.
- Si la gente cree que usted tiene poder, le tratarán como si de verdad lo tuviera.
- Asuma la responsabilidad de lo que sucede cuando usted está al mando. Culpar a otros de lo que sucede es despreciar su poder.

Los estilos de Liderazgo

Estilos de Liderazgo

Los expertos concuerdan en que hay diversos estilos o modelos de liderazgo. Los supervisores generalmente utilizan uno más de los siguientes estilos básicos:

- **Autocrático:** "hágalo a mi manera"
- **Burocrático:** "por el libro"
- **Laissez- Faire:** "está en sus manos"
- **Democrático:** "votemos"

Cada estilo afecta la moral del trabajador de diferentes maneras. Cada método puede ser el mejor según las circunstancias. Veamos cada estilo de dirección y cuándo puede utilizarlos.

www.hsu.cl

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO ("hágalo a mi manera")

El líder autocrático toma decisiones sin pedir a los colaboradores sus ideas. da órdenes y espera que sean obedecidas.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCION AUTOCRÁTICA

Utilice la dirección autocrática cuando:

- Usted tiene colaboradores nuevos, sin experiencia, que no sepan realizar las tareas o los procedimientos que se deben seguir.
- Crea que una supervisión efectiva se puede lograr solamente con órdenes e instrucciones detalladas.
- Los colaboradores no responden a ningún otro estilo de dirección.
- Hay gran demanda de producción a diario, o hay poco tiempo para que usted tome una decisión.
- Su poder es desafiado por un empleado.
- Usted esté trabajando en un lugar donde, antes de su llegada, la gerencia era débil.

LIDERAZGO BUROCRÁTICO (“Por el Libro”)

El supervisor burocrático dirige por las reglas, órdenes, políticas y procedimientos que fueron decididos por otras personas y que se espera que él o ella siga y enseñe a sus colaboradores. Los supervisores burocráticos confían en sus propios supervisores para tomar decisiones sobre los asuntos “no cubiertos por el libro”. No hay nada creativo en este estilo burocrático de dirección.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN BUROCRÁTICA

Utilice la dirección burocrática cuando:

- Los trabajadores estén trabajando con equipo peligroso o delicado que requiere un conjunto definido de procedimientos para funcionar.
- Los colaboradores estén realizando las tareas de forma rutinaria.
- Usted quiere que sus colaboradores entiendan que deben mantener ciertos estándares o procedimientos.
- La seguridad de los colaboradores sea una preocupación crítica.

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (“En sus manos”)

Usted utiliza la dirección Laissez-faire cuando proporciona poco o nada de dirección, y cuando da a sus colaboradores tanta libertad como sea posible. Con este estilo, usted está disponible para reunirse con sus colaboradores, pero les da el poder de desarrollar metas, tomar decisiones y solucionar problemas sin que usted se los ordene o sin su supervisión.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN LAISSEZ-FAIRE

Use la dirección Laissez-faire cuando:

- Tenga colaboradores altamente calificados, experimentados, y educados.
- Sus colaboradores se sientan orgullosos de su trabajo y se manejen para alcanzarlo.
- Esté utilizando expertos externos, tales como especialistas de staff, consultores o ayudantes expertos temporales.
- Usted pueda contar con sus colaboradores porque son experimentados y dignos de confianza.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO (“Votemos”)

La dirección democrática se basa en la participación de todos los miembros del grupo. Un líder democrático es como un entrenador que está intentando construir el espíritu de equipo. Él o ella tiene la última palabra en lo que se debe hacer, pero esa decisión se da solamente después de la aprobación de los miembros del personal. Un líder democrático sabe involucrar a los colaboradores tanto como sea posible en las decisiones que los afectan. Es, generalmente, el método más eficaz.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA

Utilice la dirección democrática cuando:

- Desea mantener a los colaboradores informados sobre materias que los afecten.
- Quiera que los colaboradores contribuyan en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- Desea dar oportunidades a sus colaboradores de desarrollar un alto sentido del crecimiento personal y de la satisfacción profesional.
- Desea considerar las opiniones, ideas, y quejas de sus colaboradores.
- Tenga colaboradores altamente experimentados.
- Se deban hacer cambios o resolver problemas que afecten a un empleado o a grupos de éstos.
- Desea animar el espíritu de equipo y su participación.

Ejercicio de variar su estilo de dirección

Piense en sus colaboradores y en el estilo de dirección que resulta más eficaz para trabajar con ellos. Elija a tres empleados y llámelos colaboradores A, B y C. No utilice los nombres reales en este ejercicio. Identifique el estilo de dirección que funciona mejor en cada persona y argumente.

Empleado	Estilo de dirección	Razones
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Asertividad

Los supervisores que son asertivos son directos, honestos y respetuosos cuando tratan con otros.

Ellos:

- Son mejores líderes.
- Manejan las críticas eficazmente.
- Pueden decir “no” sin sentirse culpables.
- Saben delegar.
- “Venden” sus ideas a los jefes y a los colaboradores.
- Ganan respeto.
- Manejan las críticas.

En Buen Negocio y Cía

A Joaquín le han pedido escribir un manual de entrenamiento de atención de público para los nuevos colaboradores de su oficina. María, la supervisora de atención de público, debería trabajar con él. Sin embargo, él se da cuenta de que está haciendo la mayoría del trabajo. Joaquín podría responder de varias maneras:

- A. No decir nada. En vez de eso, trabajar un poco más rápido durante su turno regular para así tener tiempo de hacer el manual él mismo. “No es tanto”, se dice a sí mismo.
- B. “Hey, me estás haciendo hacer todo el trabajo,” le dice a María. “Espero más de la gente con la que trabajo. Si usted no hace parte del trabajo, la reportaré a nuestro jefe”.
- C. “Cuando acordé hacer este trabajo, entendía que íbamos a trabajar juntos”, le dice a María. “Pero me parece estar haciéndolo todo yo. Sé que puede estar bajo presión debido a sus deberes regulares, pero yo necesito ayuda. ¿Cómo podemos dividirnos el trabajo de modo que a cada uno de nosotros le toque una parte justa?”.

Las respuestas muestran tres caras de la personalidad de Joaquín: el pasivo (a), el agresivo (b) y el asertivo (c). De los tres, la personalidad asertiva es generalmente la más deseada por los supervisores. Sin embargo, analicemos cada una.



Fin