TRABAJANDO PARA USTED

Programa Inspectores Fiscales 2026
Curso Inspección Fiscal III
Módulo III: “Liderazgo e Inteligencia” S2.

Academia de Obras Públicas de Chile Presidente José Manuel Balmaceda
División de Desarrollo y Gestión de Personas. Subsecretaría de Obras Públicas
Jueves 22 y Viernes 23 de Octubre. Docente: Mireya Parrini Jiménez [DV]

Gobierno de Chile
gob.cl

TRABAJANDO PARA USTED

TRABAJANDO PARA USTED

LIDERAZGO E INTELIGENCIA 2 (2026)

Liderazgo Transformador

Mireya Parrini

PREGUNTA?



Si UD tuviera que identificarse con uno de estos dos elementos para clasificar que tipo de líder es UD., ¿lo haría con el fuego o con el río?



EL FUEGO

Es imponente

Despliega energía e impresiona

Se observa con miedo

Produce ruido, calor, luz



En pocos minutos consume todo lo que esta a su alrededor, incluso a si mismo.

Nada queda de su obra, solo cenizas.

EL RIO

Flexible, surca todos los obstáculos

Silencioso

Humilde



Avanza en un sentido

Siembra bienestar, genera vida ayudando a las comunidades a desarrollarse y crecer

Decidido a fundirse en el mar

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Se **PREOCUPA** del desarrollo de sus empleados

ORGANIZA todo tipo de cursos de capacitación

Como es este líder?



Crea sistemas de **RECONOCIMIENTO**

Se **COMUNICA** periódicamente con ellos

Los **INSPIRA** a dar lo mejor de si mismos

DELEGA poder

Los reta a buscar caminos creativos para satisfacer al cliente y a mejorar la eficiencia.

Acciones o practicas de un Líder Transformador

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, que implica fomentar en sus empleados la **creatividad** y propiciar la ruptura de esquemas.

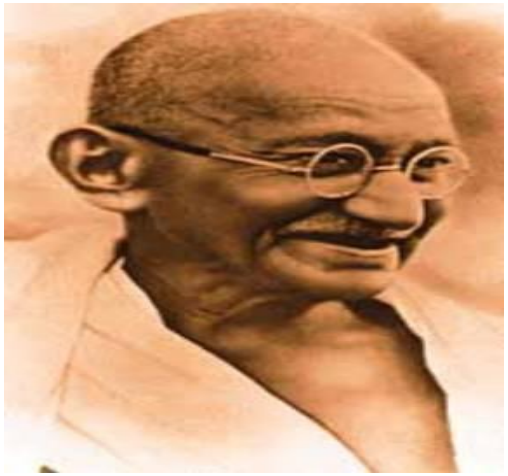
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL, que esta relacionada a la capacidad del líder para comunicar **visiones trascendentales** que involucren a los demás.



CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL, que implica una genuina **preocupación por las personas**, expresadas en el **compromiso de motivarlas, estimularlas y desarrollarlas.**

INFLUENCIA IDEALIZADA , esta relacionada a la habilidad para captar la **admiración** de sus seguidores y que éstos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe de **forma integra**, lo cual genera una elevada **confianza** en él

1.- Estimulación Intelectual: Un líder debe tomar riesgos y romper lo establecido.



Rompe los esquemas de la guerra implementando el principio de la no violencia.



(Panasonic) **Rompe** esquemas existentes en la industria de electrodomésticos: fabricar productos 30% mejores y venderlos 30% mas barato. No fue líder en la invención de nuevas tecnologías; su innovación radicaba en mejorarlas y hacerlas mas asequibles a los nipones.

A que llamamos Estimulación Intelectual?

- Ayudar a su personal a desarrollarse intelectualmente?
- En dar entrenamiento y capacitación? No necesariamente

- La idea es que el Líder se centre en la **creatividad** y la **innovación.** Como?

Ayudando a **cuestionar** supuestos

Replanteando problemas

Aproximando viejas situaciones **con nuevas perspectivas**

Cuestionando las creencias de los seguidores y las suyas propias

La innovación: el primer paso del liderazgo transformador

- ***Cualquiera puede movilizar a terceros hacia metas compartidas, pero esto no lo hace un líder. Un líder es aquel que tiene el coraje de romper lo establecido e inspirar a sus seguidores a perseguir metas innovadoras que generen cambios positivos.***
- Pero esto no es fácil , por que?



Innovación

- Investigación realizada por la Facultad de Educación de la Universidad de California..



97% son *creativos, solo un 3% es estructurado.*

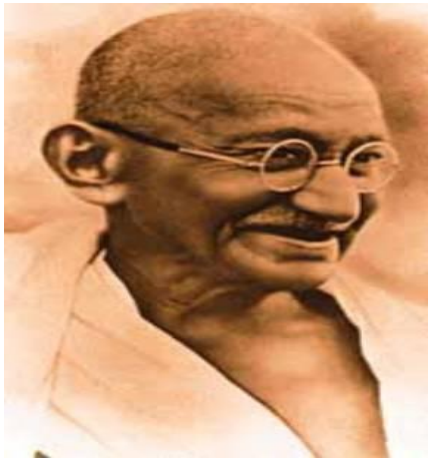
Solo el 46% es creativo y el 54% restante es estructurado.



Solo un 3% de las personas procede con total creatividad y tiene un pensamiento holístico y original; en contraste con el 97% que mantiene un pensamiento ortodoxo y socialmente correcto.



2.-Motivación Inspiracional: Un líder traza una visión y la comparte con su gente.



Tenia clara su visión de una India libre y la compartía recorriendo su país en tren. En sus viajes conoció de cerca las necesidades de su gente.



- Fue uno de los primeros empresarios en compartir con sus empleados su misión corporativa: "***Nuestra misión es ayudar a superar la pobreza, aliviar a la sociedad como un todo de la miseria y traerle bienestar***".
- Lo innovador no esta en que solo haya tenido o compartido una misión, sino la naturaleza de la misma.
- **Propuso una misión trascendental que inspiraba a su personal a trabajar por una causa mayor a si mismos.**

¿Como motivo a mis colaboradores?



¿Como genero un ambiente para que mis colaboradores se motiven a si mismo?

Visión Transcendental transformadora

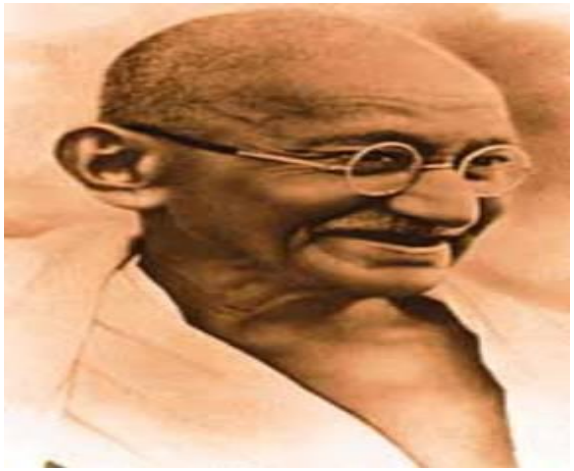
- “Los he convocado hoy día porque quiero plantearles una visión: ser el mejor servicio publico. No solo en cuanto al gasto presupuestario, sino también en cuanto al **servicio al cliente**, a la **calidad** ofrecida y al **clima laboral**. Quiero que me ayuden a crear un **entorno de aprendizaje**, de **crecimiento** para todos y, principalmente, de servicio y de ayuda al prójimo. Quiero que cada cliente salga de nuestras oficinas, sintiendo que valió la pena venir, quizás motivado por una sonrisa o por una **muestra de cariño** de parte nuestra. No quiero sonar idealista, tenemos metas que cumplir y objetivos que lograr, pero éstos no contradicen la finalidad de crear una diferencia en la vida de nuestros clientes y en nuestras propias vidas.

Señores, solo depende de nosotros”



Motivación Inspiracional

3.- Consideración Individual





Para el las personas eran lo mas importante. Una prueba de ello es que estaba dispuesto a dar su vida para evitar rencillas y baños de sangre entre la gente de su pueblo

- **Fue el primero en su industria que introdujo el concepto de divisiones por producto.**
- **Delego poder y autoridad a los directores de cada división.**
- **Hizo que el poder bajara hacia el personal con menor jerarquías.**
- **También insistía mucho a sus directores en que trataran a los empleados como si fueran parte de su propia familia.**

Las necesidades del grupo

- Para ser el **alma** del grupo, un líder debe percibir correctamente lo que sus miembros necesitan y luego llevar a la acción sus percepciones
- Necesidades universales:

1. Seguridad
2. Logros, éxitos
3. Cooperación
4. Apoyo, sentido de pertenencia
5. Creatividad, progreso
6. Valores morales
7. Plenitud espiritual



Consideración Individual

- Implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y desarrollarlas.

Demuestra que sabe escuchar y transmitir empatía en su gente

Un clima donde existen oportunidades de aprendizaje.



Toma en cuenta las necesidades individuales de los suyos.

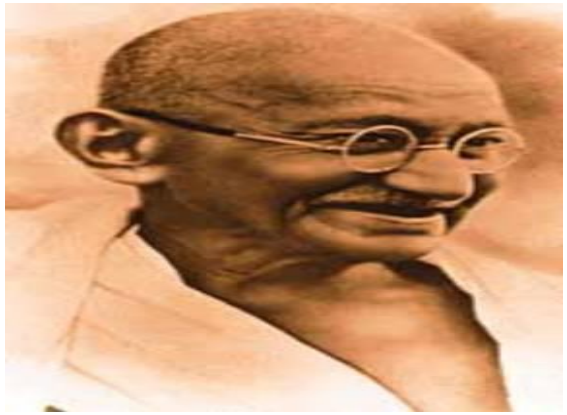
Delega el poder en forma adecuada

Fomenta la comunicación de dos vías

Los ve como seres humanos, además de colegas o subordinados

4.- Influencia Idealizada

Un líder debe ser un ejemplo de Integridad



Comunicaba abiertamente sus dos principios de vida mas importantes: **la no violencia y la verdad**. El demostró que vivir basándonos en nuestros principios, no es fácil.
Su **integridad** generó un magnetismo tal que le permitió dirigir a millones de personas.



Predicaba con el ejemplo.
Hablaba de ser **humilde** y lo mostraba con sus acciones. Aunque dejo un enorme legado, una empresa con una capacidad de ventas de cuarenta y dos billones de dólares, nunca dejo de manifestar su **sensibilidad** a los sentimientos de los demás.

Conceptos importantes

- **La escala de la moralidad**

  La verdadera prueba de ética no esta en nuestros actos, sino en nuestras intenciones.

- **El poder del reconocimiento**

- **Destacar el talento**

Que combustible usa para liderar?

El poder es la energía que permite a una persona influir sobre un tercero. En que se basa este poder?:

✓**Poder legitimo**.- Jorge: necesito que lances un nuevo producto. Enrique: no creo que sea una buena idea. Jorge: conozco tu opinión, solo quiero que lo hagas. Entiendes?

✓**Poder de recompensa**.- Jorge: si sacas al mercado este producto, te llevaras un bono sustancioso.

✓**Poder experto**.- Jorge: Se que no estas convencido con esta propuesta, pero tengo mucha experiencia lanzando este tipo de productos y siempre han sido exitosos

✓**Poder referente**.- El subordinado es convencido por la admiración, respeto y confianza que le tiene a su superior.



LIDERAZGO INTERIOR



Para transformarse interiormente ..

- El conocimiento de sí mismo
- Fortalecer su autoestima
- Controlar su ego (no dejar que este lo controle)
- Tener la capacidad de manejar sus recursos, especialmente: su tiempo.-
- Desarrollar su Inteligencia Emocional
- Mejorar su comunicación con los demás, “gerenciando” los conflictos
- Capacidad para tener buena actitud hacia la vida
- Enfrentar retos en forma positiva
- Debe aspirar a lograr el nivel mas elevado de realización, es decir, la **Inteligencia Espiritual.**
- (Ej. De la madre que despierta a su hijo..)

Aspectos a tratar

- El Autoconocimiento
- El Poder de la Actitud
- La Capacidad de la Comunicación
- La Inteligencia Espiritual

1.- El Autoconocimiento

•Hoy vivimos una época en la que nuestra actitud es mirar hacia afuera.

•Estamos inundados de estímulos provenientes del exterior: la televisión, el cine, los juegos de computador, el trabajo, los correos electrónicos, internet, celular, etc.

•Ocupados por el mundo exterior, nos damos poco tiempo para echar un vistazo dentro de nosotros mismos.

•Démonos un espacio de reflexión personal para aprender a conocernos mejor y de este modo adquirir la energía suficiente para enfrentar mejor nuestro mundo del trabajo.



2.- El Poder de la actitud

- *"Dios dame la serenidad para aceptar lo que no puedo cambiar, el valor para cambiar aquello que si puedo, y la sabiduría para poder diferenciar lo uno de lo otro".* Reinhold Niebuhr

3.- La capacidad de comunicación

a. La disciplina de escuchar
b. Dejar de escucharnos a nosotros mismos
c. Manejar nuestros prejuicios
d. Hablemos sobre el silencio :

"Las lagrimas más amargas que se derramaran sobre nuestra tumba, serán las de las palabras no dichas y las de las obras inacabadas"



Cuales son los atributos de quien sabe escuchar?

- **No interrumpen**.

- Muestran **empatía**: no critican, no discuten y tratan con condescendencia.
- Establecen un **sentido de cercanía** casi física sin invadir el espacio personal.

- Observan el **lenguaje corporal** y hacen que el suyo demuestre que están atentos.

- Ofrecen sus conclusiones o **ideas personales** sin abundar en ellas o exponerlas antes de tiempo

- **Entienden el contexto** en que la vida del otro se desarrolla.

- Escuchan desde los cuatro niveles: **cuerpo, mente, corazón y alma**.

La capacidad de comunicación

4.- La Inteligencia Espiritual

- ***Sebastián*** fue el alumno mas brillante de su promoción, sin embargo, mas adelante, en su vida profesional sus éxitos fueron muy limitados; fue despedido varias veces por generar conflictos y obstaculizar el trabajo en equipo. El tenia un alto coeficiente de **inteligencia racional**, pero le faltaba la **inteligencia emocional** para alcanzar el éxito en la vida.
- Que es la ***inteligencia emocional*****?** Es la capacidad de tomar conciencia, entender y manejar nuestras emociones y las ajenas. Sin embargo, tampoco esto garantiza la felicidad.



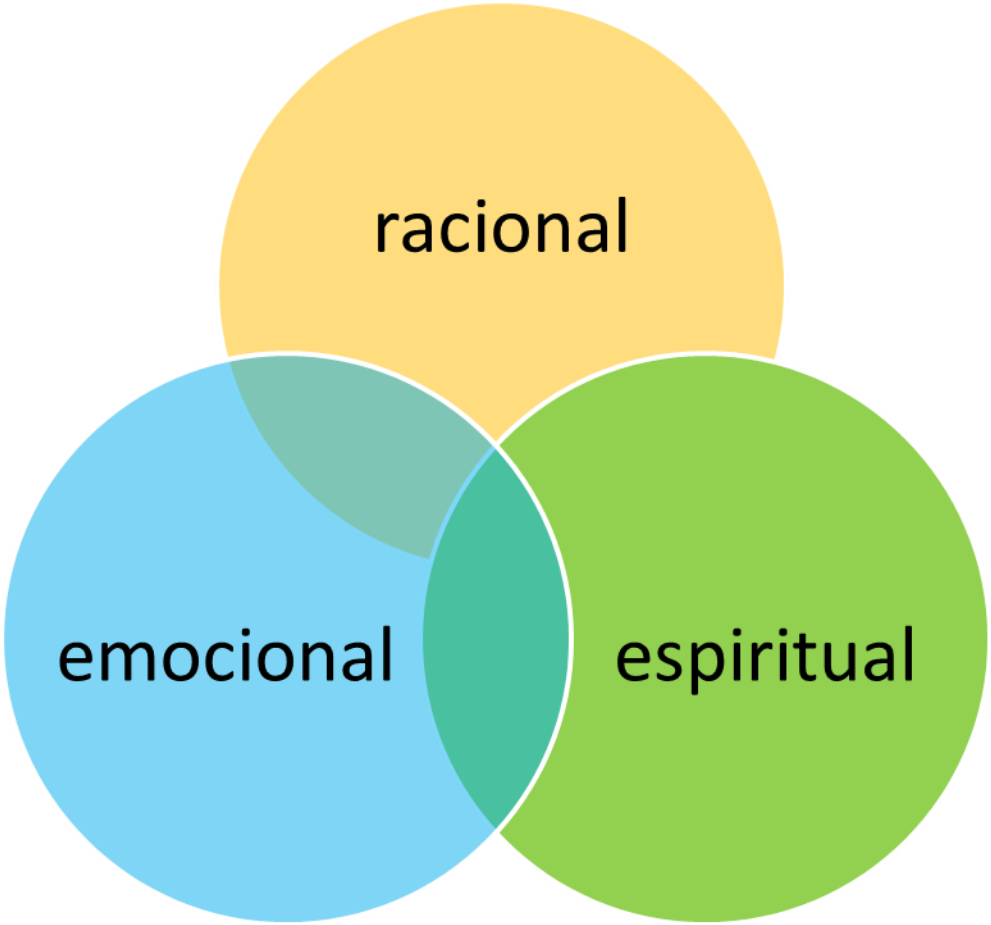
Inteligencia …

TRABAJANDO PARA USTED

- ***Antonieta*** es la Líder de un importante servicio publico. Desde el punto de vista racional , es muy inteligente, además sabe trabajar en equipo, tiene empatía y mucha iniciativa; es tolerante y se siente segura de si mismo. Pese a ello, no está contenta con lo que hace; se siente vacía y piensa que ha su vida le falta sentido. Lo tiene "todo": éxito profesional y material, pero no es feliz. Aparentemente, posee inteligencia racional y emocional, pero, quizás, le falta **inteligencia espiritual** para encontrar mayor felicidad y sentido en la vida.



La Inteligencia



Inteligencia Espiritual

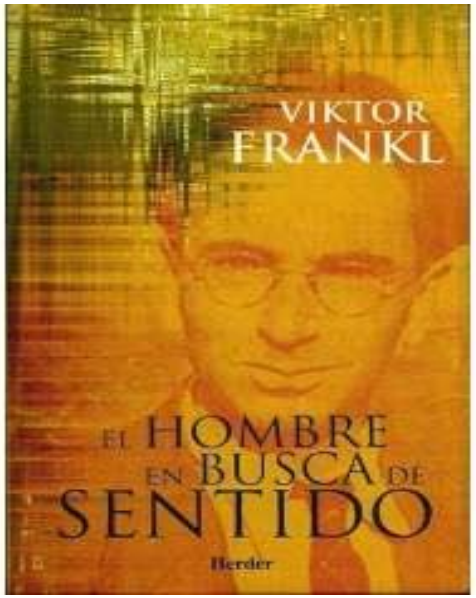
- Esta inteligencia es similar a la emocional, pero se desarrolla en un plano más profundo, pues precisa que seamos conscientes tanto de nuestras emociones así como de nuestro espíritu.
- Hemos de **entender y manejar** las emociones de terceros, entendiendo que todos somos una pequeña parte de un todo.
- **Comprender** que hacer daño a otro significa también lastimarse a uno mismo, y que ayudar nos da una felicidad profunda.
- La inteligencia espiritual implica llevar nuestro **sentido de la espiritualidad** al mundo laboral.
- Debemos incorporar en cada uno de nuestros actos las **cualidades innatas del espíritu**: compasión, amor, felicidad y paz.
- Con esto, seremos capaces de **vivir en paz** al margen de las dificultades.

Servir al ego o al espíritu

Cual es el verdadero objetivo de nuestra vida?

Viktor Frankl, en su libro **“Ante el vacío existencial”** habla sobre unas investigaciones que se hicieron de monitoreo de profesionales egresados de Harvard.

Se comprobó que todos habían alcanzado posiciones de éxito en sus carreras y que llevaban una vida cómoda y agradable. Sin embargo, un alto % se quejaba de tener un vacío existencial.



El ser humano necesita encontrar un sentido en su vida y este se halla cuando servimos a una causa más grande que uno mismo, cuando ayudamos a los demás.

(*) Neurólogo y siquiatra Austriaco (1905 – 1997)

El servicio: una actitud de vida

Lo podemos hacer con cada interacción con otro ser humano. Por ejemplo:

✓**Saludando** con cariño a las personas

✓**Escuchando** con empatía los problemas de un colega en la oficina, en la obra o en reuniones con los operadores y la comunidad.

✓Siendo **comprensivo** con quienes cometen errores.

✓**Enseñando** a sus pares y subordinados

✓Siendo **consiente** de las necesidades de las personas.

Reflexión

- ¿Es posible que una persona cambie su esencia, que mejore su interior? Vale la pena invertir dinero y esfuerzo tratando de cambiar a un adulto? ¿Es posible enderezar un árbol viejo que ha crecido torcido por el viento?.

- Gracias a Dios, los seres humanos no somos como los arboles; nosotros si tenemos la capacidad de enderezarnos.

- Para que la magia de la transformación interior funcione, deben darse dos requisitos fundamentales:

- **Que sean conscientes que se tiene un problema y**
- **Que tengan el sincero deseo de cambiar.**

TRABAJANDO PARA USTED



DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y ESTUDIOS

ACADEMIA

DE OBRAS PÚBLICAS DE CHILE

PRESIDENTE JOSÉ MANUEL BALMACEDA

GOBIERNO DE CHILE



TRABAJANDO
PARA USTED