

LIDERAZGO

- Los líderes excelentes no nacen, se hacen.
- Llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo.

LÍDER EXCELENTE

- Es una tarea difícil para un directivo: significa aprender a usar el poder en bº de todos, evitando la tentación de usarlo con fines egoístas cuando, además le sería fácil hacerlo.
- El liderazgo de un directivo le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas para que la organización sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para la persona que las tiene que realizar. Trata, sobre todo de hacer crecer la unidad de la organización o de equipo.

PREMISAS INICIALES

- ¿?

¿Qué supone ser un líder excelente?

- ¿?

¿Qué diferencias existen entre un gestor y un líder?

- ¿?

¿Qué estilos de liderazgo se pueden determinar?

- ¿?

¿Cómo se puede desarrollar el estilo de liderazgo óptimo en cada ocasión?

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

- El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

Aspectos que se derivan de la definición anterior:

- Sólo hay líder si hay seguidores
- El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas.
- Ejemplo: director de una orquesta

INGREDIENTES DEL LÍDER

- **Visión guiadora.** El líder es el guía de su equipo. Tiene una idea clara de a dónde ir; el camino a seguir.
- **Pasión.** El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo, pero no solamente se guarda esa pasión para sí, sino que la transmite a los miembros de su equipo.
- **Integridad.** El líder es maduro y se conoce a sí mismo. Practica la sinceridad a través de la honradez de pensamiento y acción.
- **Genera confianza** con base en su integridad, conocimiento experto, empatía y habilidad negociadora.
- **Curioso y audaz.** Se interesa por todo, está inquieto por el aprendizaje, asume riesgos, experimenta sin importarle los fracasos de los que aprende y hace aprender al equipo.

DIFERENCIAS ENTRE GESTOR Y LÍDER

GESTOR

- Administra
- Es una copia
- Conserva
- Se concentra en sistemas y estructura
- Se vale del control
- Tiene visión a c/p
- Pregunta cómo y cuándo
- Fija la vista en los bº
- Imita
- Acepta el “statu quo”
- Es el clásico buen soldado
- Hace las cosas bien

LÍDER

- Innova
- Es un original
- Desarrolla
- Se concentra en las personas
- Inspira confianza
- Tiene perspectiva a L/P
- Pregunta qué y por qué
- Mira al horizonte
- Origina
- Lo desafía
- No depende de nadie
- Hace las cosas que se deben hacer

FACTORES QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER

- **Factor persona.** El directivo que dirige un equipo, tb dirige a cada una de las personas que forman parte del mismo. Esto implica que el líder conoce la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de desempeño. Esta información la utiliza para tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado.
- **Factor tarea.** La tarea se refiere al trabajo por hacer y a los resultados esperados. Está condicionada por dos variables que influyen en el estilo de liderazgo: el tiempo y el nivel de riesgo asociado con el fracaso.
- **Factor entorno.** El estilo de liderazgo puede verse influido por el entorno organizativo (valores de la organización) y el entorno del equipo.

SEIS ESTILOS PARA LIDERAR

- Estilo Coercitivo
- Estilo Orientativo
- Estilo Afiliativo
- Estilo Participativo
- Estilo Imitativo
- Estilo Capacitador

ESTILO COERCITIVO

- Cuando se utiliza este estilo, el líder:
 - Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
 - Espera la obediencia inmediata.
 - Controla estrechamente a través de la supervisión.
 - Utiliza el feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
 - Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola



EFICACIA DEL ESTILO COERCITIVO

- ES MÁS EFICAZ ...

- Cuando se aplica a tareas sencillas.
- En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan directrices claras.
- En colaboradores con problemas donde sólo hay dos opciones: mejora o despido.

- ES MENOS EFICAZ ...

- Cuando se aplica a tareas complejas.
- A L/P, pq limita el desarrollo de los colaboradores, que se rebelan, resisten pasivamente o abandonan.
- Con empleados que se automotivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se espera un alto nivel de iniciativa.

ESTILO ORIENTATIVO

- Cuando se utiliza este estilo, el líder:
 - Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
 - Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar la autoridad.
 - Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión.
 - Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a l/ p
 - Utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.



EFICACIA DEL ESTILO ORIENTATIVO

- ES MÁS EFICAZ ...

- Cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas.
- Cuando el directivo es percibido como un experto en su materia.
- Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.

- ES MENOS EFICAZ ...

- Cuando el directivo no desarrolla a sus colaboradores y se desmotivan.
- Cuando el directivo no se percibe como una persona experta o con autoridad.
- En equipos autogestionados.

ESTILO AFILIATIVO

- Cuando se utiliza este estilo, el líder:
 - Se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
 - Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
 - Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien (seguridad en el trabajo, ayudas familiares...).
 - Da feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.



EFICACIA DEL ESTILO AFILIATIVO

- ES MÁS EFICAZ ...
- Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado.
- Cuando hay que ofrecer ayuda personal a un empleado.
- Cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.

Master Turismo, octubre 2013

- ES MENOS EFICAZ ...
- Cuando el rendimiento de los miembros del equipo es inadecuado y hay que dar feedback negativo para que mejoren.
- En situaciones de crisis que necesitan un control claro.
- Con colaboradores orientados a la tarea o poco interesados en mantener una relación cordial con su superior.

ESTILO PARTICIPATIVO

- Cuando se utiliza este estilo, el líder:
 - Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos.
 - Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso.
 - Mantiene reuniones frecuentes.
 - Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.



EFICACIA DEL ESTILO PARTICIPATIVO

- ES MÁS EFICAZ ...
 - Cuando los colaboradores son competentes.
 - Cuando hay que coordinar a los colaboradores.
 - En las ocasiones en que un directivo no tiene claro cuál es su mejor enfoque o dirección y tiene colaboradores con las ideas muy claras.

- ES MENOS EFICAZ ...
 - En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para reuniones.
 - Cuando los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen información esencial o necesitan supervisión estrecha

ESTILO IMITATIVO

- Cuando se utiliza este estilo, el líder:
 - Dirige dando ejemplo.
 - Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
 - Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien
 - No le gusta el rendimiento pobre.
 - Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.



EFICACIA DEL ESTILO IMITATIVO

- ES MÁS EFICAZ ...

- Cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección.
- Para desarrollar a colaboradores que son parecidos al directivo.

- ES MENOS EFICAZ ...

- Cuando el directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente.
- Cuando los empleados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

ESTILO CAPACITADOR

- Cuando se utiliza este estilo, el líder:
 - Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
 - Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
 - Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
 - Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.



EFICACIA DEL ESTILO CAPACITADOR

- ES MÁS EFICAZ ...

- Cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener.
- Con los colaboradores motivados a tomar iniciativas y que buscan su desarrollo profesional.

- ES MENOS EFICAZ ...

- Cuando el directivo no es un experto.
- Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback.
- En las crisis.

ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Cómo actuar como un líder

- 1º uno se debe conocer a sí mismo, cómo se comporta y cuál es su personalidad.
- A veces, para ser un buen líder y ser más efectivo, habrá que modificar su propio estilo. Así tenemos las siguientes acciones o guías:
 - Comportamientos de dirección.
 - Comportamientos de apoyo
 - Comportamientos del líder transformacional

ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Cómo actuar como un líder (continuación)

- Comportamientos de dirección.

A veces es crucial proporcionar una dirección y unas guías a los subordinados. Proporcionar guías no es lo mismo que dominar a alguien. Se trata, simplemente, de esclarecer cómo hacer algo o decir qué se espera. En este caso se debe tratar de no ser visto como rígido o dominante.

Algunas guías a seguir son:

- Definir claramente las responsabilidades.
- Proporcionar la información necesaria para hacer el trabajo.
- Enfatizar las políticas y procedimientos a seguir.
- Chequear regularmente el progreso de los subordinados.
- Proporcionar regularmente feedback positivo.

ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Cómo actuar como un líder (continuación)

- Comportamientos de apoyo.

Apoyar demasiado podría ser visto como un signo de debilidad, aunque en ocasiones puede ser el estilo a elegir. Para apoyar se debe:

- Mostrar preocupación por el estado personal de los subordinados.
- Escuchar activamente.
- Personalizar la forma en que se trata a los subordinados, minimizando las diferencias de estatus.
- Animar el individualismo, la creatividad y la iniciativa.

ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Cómo actuar como un líder (continuación)

- Comportamientos del líder transformacional.
El líder transformacional sigue los siguientes comportamientos:
 - Articula una visión que sus subordinados aceptan y entienden.
 - Muestra un alto nivel de autoconfianza.
 - Reta a los subordinados, asegurándose de que son capaces de conseguir los objetivos.
 - Utiliza el *empowerment*. Delega para demostrar que confía en los subordinados y usa el lenguaje para hacerles saber qué pueden tener éxito y de que está dispuesto a ayudarles.

ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Saber cuando usar un estilo determinado

- No todos los estilos sirven en todas las situaciones.
- Mira primero los resultados, después la persona.
 - Antes de actuar, asegúrese de que no está juzgando equivocadamente teniendo en cuenta las características personales de una persona. Esto significa que si tiene un problema de desempeño con una persona con la que tiene una buena relación, tenderá a ser más considerado, a apoyarle en lugar de adoptar un estilo diferente.
 - Identifique y elimine las barreras al desempeño.

ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Saber cuando usar un estilo determinado

- No forma parte de su trabajo como gestor complicar el trabajo de los demás. **Su éxito depende del éxito de los demás.** Una de las cosas más importantes que puede hacer y, en ocasiones es una de las más difíciles es **hacer más fácil el trabajo de sus subordinados.** Para ello establezca objetivos alcanzables y asegúrese de que poseen las competencias requeridas.
- Conozca dentro de su grupo quién puede hacer qué.
- Si los que trabajan con ud. son muy competentes deberá **apoyarles no dirigirles** y viceversa. Por otra parte, es útil conocer la **motivación intrínseca** de sus subordinados. Para aquellos que están altamente motivados y son altamente competentes un comportamiento de apoyo es lo mejor. Y, por ejemplo, en casos en los que sus subordinados estén escasamente motivados pero sean muy competentes el primer tipo de comportamiento será más efectivo.
- En cualquier caso, como gestor deberá **experimentar** e intentar **encontrar** el tipo de comportamiento que mejor funcione para ud y para su grupo. El mayor enemigo en su efectividad como líder es su rigidez o inflexibilidad.

EL LIDER EN LA EMPRESA

(Conclusiones)

- Las organizaciones están preocupadas por el tema del liderazgo por la necesidad de seleccionar y promocionar individuos a posiciones de gestión. El papel del gestor es asegurarse de que el trabajo se hace a través del uso efectivo de recursos materiales y humanos. Por tanto, un buen gestor debería ser un buen líder.
- Existe una relación muy próxima entre liderazgo y gestión. Existen muchas razones por las que las personas desean cooperar para conseguir los objetivos de la organización, muchas de estas razones están relacionadas directamente con la relación superior-subordinado.
- También es importante conocer los factores situacionales – clima laboral o las características de la interacción entre la personalidad del líder/gestor y cómo ésta puede afectar al desempeño de los miembros de un grupo.
- Las teorías que hemos visto pueden ayudarle a entender mejor el papel de un líder y a mejorar sus resultados como gestor. Pero recuerde “sólo la práctica le convertirá en un superlíder”.

Los diez errores que nadie perdonará a un líder

1. **No ser creíble**

Puede que sea porque su comportamiento no coincide con sus palabras o sus enseñanzas, o simplemente porque no resulta claro en su exposición. Sus liderados no entienden qué se espera de ellos y difícilmente podrán cumplir sus objetivos.

2. **Falta de confianza en sí mismo**

El líder debe destilar credibilidad, seguridad en su proyecto, en sus ideas y en sus acciones. Asimismo, debe estar preparado para afrontar sus errores de una forma positiva, dando ejemplo. Además, debe tener un buen historial profesional que avale su posición y despierte la confianza en sus capacidades.

3. **Ausencia de feedback o problemas de comunicación**

Su equipo necesita de sus directrices para poder trabajar, para tener claros sus objetivos y la forma de alcanzarlos. Para muchos, el líder debe considerar a su equipo como clientes a los que debe servir. Comprender su punto de vista y aprender a escucharlos. La ventaja del feedback diario a la evaluación en diferido es que evita que un error se convierta en hábito.

4. **Desmoronamiento en situaciones extremas**

Esta persona será el blanco de las miradas en los tiempos difíciles, el eje de las críticas en los malos tiempos. Así, debe demostrar una gran tenacidad ante las dificultades y firmeza ante la incertidumbre.

5. **Falta de creatividad**

Todo el mundo espera de él posiciones arriesgadas, ideas creativas, soluciones diferentes... El líder no puede adoptar decisiones obsoletas ni medidas anticuadas salvo que sea eso precisamente lo que se necesita para lograr los objetivos marcados por extraño que parezca.

Los diez errores que nadie perdonará a un líder

6. **Desconocimiento de las personas**

El líder debe conocer a las personas que le rodean, a su equipo: sus aspiraciones, capacidades y motivaciones, pero también debe conocer a sus socios y a su competencia... La información es poder y él debe tenerla toda en su mano.

7. **Trato frío o descortés con sus colaboradores**

Deberá saber enseñar, mostrarse paciente con los errores iniciales de sus colaboradores, creando unos vínculos de respeto y cariño con las personas con las que va a trabajar. Será difícil olvidar un gesto de mala educación, de falta de comprensión o de egoísmo en un líder, aunque posteriormente se muestre arrepentido. El líder debe velar por el bienestar de su equipo, anteponiéndolo a otras premisas.

8. **Ambición desmedida**

Un equipo de trabajo no podrá crecer laboralmente si tiene unas metas demasiado altas. Su motivación se desmoronará en muy poco tiempo si no alcanza alguno de los objetivos trazados.

9. **Poco entusiasmo en el proyecto**

El líder transmite las metas a lograr a sus colaboradores y debe hacerlo de una forma comprometida y entusiasta, contagiándoles sus ganas, sus miras, su confianza en la resolución con éxito.

10. **Falta de integridad**

De veracidad, de equidad o de justicia.

Liderazgo

➤ La paradoja japonesa:
dirige el personal con creatividad, planea tus
objetivos con pesimismo y lógralos con
optimismo.

