

GESTIÓN DEL LIDERAZGO

**Fernando Domínguez. Director de DONE TRAINING
Toledo, 19 de octubre de 2016**



© DONE TRAINING SL

Un servicio para:



EL LIDERAZGO COMO RASGO : TEORÍA DEL «GRAN HOMBRE»



Napoleón I: «La masa busca al líder por su interés...»

La Teoría del Gran Hombre surge durante el siglo XIX y se le atribuye al historiador y ensayista inglés **Thomas Carlyle (1840)**. Según él «*La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres*». Nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable.

3 EL LIDERAZGO COMO BIG BANG : TEORÍA DEL «GRAN ACONTECIMIENTO»

Este fue el grito que dio María Pita al ver a su marido, Gregorio de Recamonde, muerto a manos de un alférez de las tropas inglesas que enarbolaba una bandera subida a una muralla de La Coruña.



Al grito de “¡Quién tenga honra que me siga!” logro arrastrar a un gran número de civiles coruñeses, incluidas mujeres y niños.

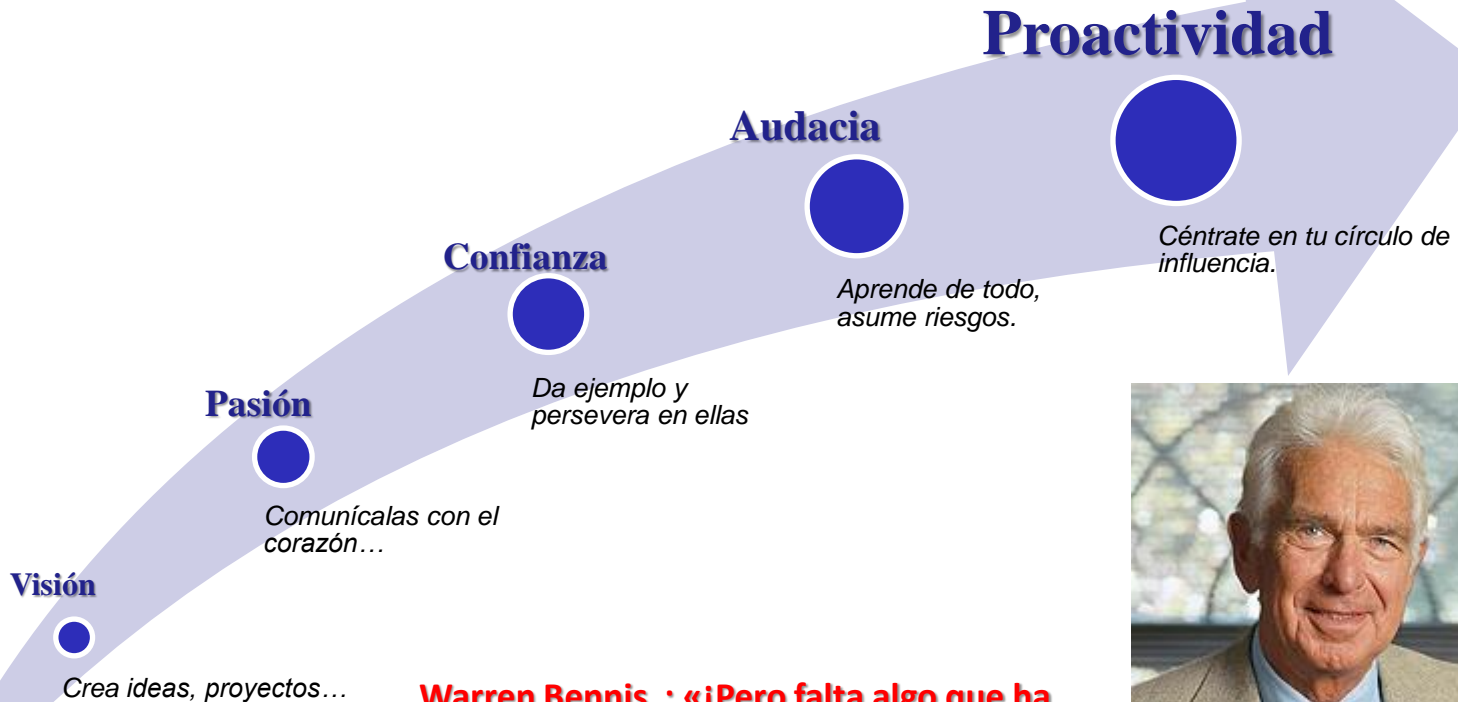
Empezaron a atacar al ejército inglés consiguiendo minar su moral, un gran número de bajas y su retirada tras varias horas de lucha. Vencieron a un ejército que multiplicaba por diez al ejército coruñés.

María Pita: «¡Quien tenga honra que me siga!»

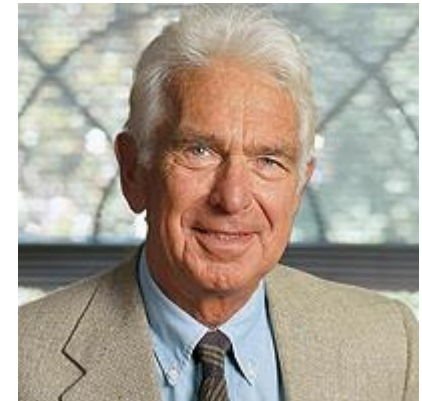
Herbert Spencer (1860) publicó un fuerte contrargumento a la Teoría del Gran Hombre de Carlyle. Para Spencer, los líderes no nacen, sino que son formados por su específico contexto histórico: son producto de su época. **Nadie nace líder, sino que son los grandes acontecimientos los que convierten en líderes a individuos ordinarios.**

EL LIDERAZGO COMO PROCESO : LA FORJA DE UN CARÁCTER

Warren Bennis : «El proceso de convertirse en líder se parece mucho al de volverse un ser humano integrado.»



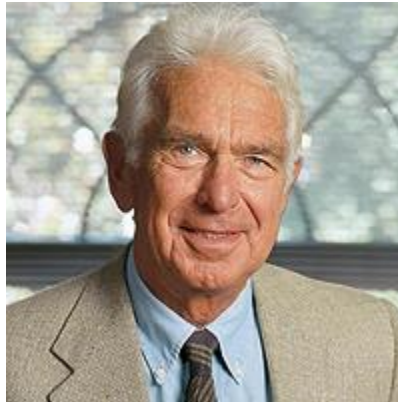
Warren Bennis : «¡Pero falta algo que ha sido desdeñado sistemáticamente....!»



© 1999-Warren Bennis- Leadership Institute at the University of Southern California's Marshall School of Business - Adaptación de DONE TRAINING, S.L.

EL LIDERAZGO COMO PODER : LA CAPACIDAD DE INFLUIR SOBRE OTROS

«El poder es la energía básica para iniciar y sostener la acción; la capacidad para traducir la intención en realidad.»



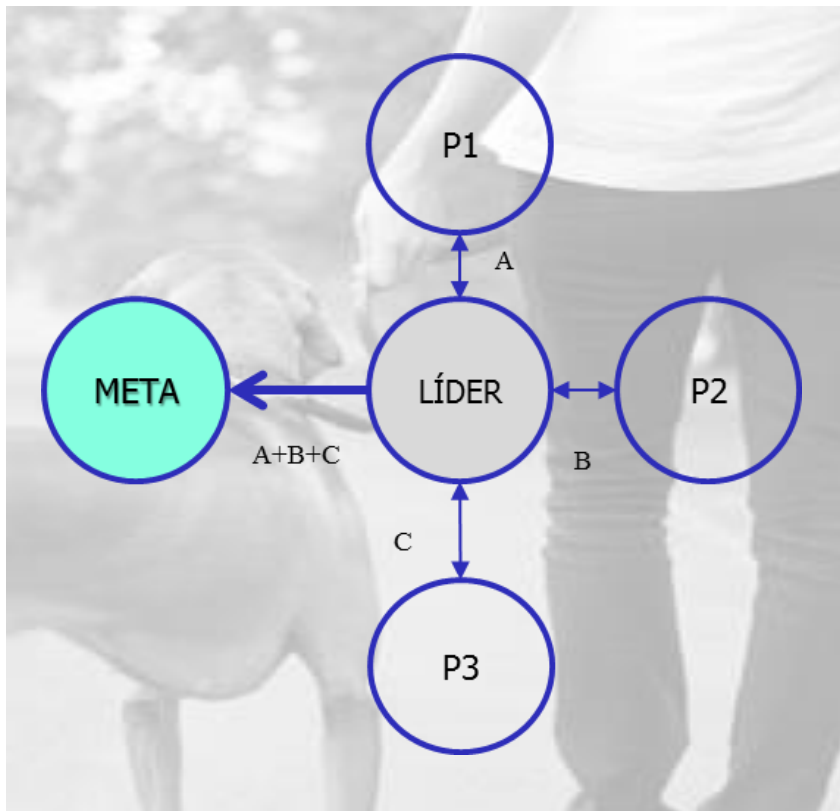
«El liderazgo es el uso sabio de ese poder: liderazgo transformativo.»

Warren Bennis : «El poder, que es la cualidad sin la cual los líderes no pueden liderar.»

BASES DE PODER	FUENTES DE PODER
Poder coercitivo	Poder de posición o legítimo (Jefe)
Poder de recompensa	
Poder de conocimiento	Poder de experto /autoridad (Gestor o Técnico)
Poder persuasivo	Poder personal / autoridad (Líder)

EL LIDERAZGO COMO PODER LEGÍTIMO : LIDERAZGO TRANSACCIONAL

BASES DE PODER	FUENTES DE PODER
Poder coercitivo	Poder de posición o legítimo (Jefe / Gestor)
Poder de recompensa	



LÍDER TRANSACCIONAL

Tiene como base el **intercambio para obtener un resultado**:

- Obediencia por recompensa o amonestación por desobediencia.

El objetivo más importante del subordinado es:

- Hacer lo que el líder quiere que se haga.

El objetivo más importante del líder es:

- Establecer estructuras claras de información sobre qué se quiere que se haga, bien de forma directiva o participativa.

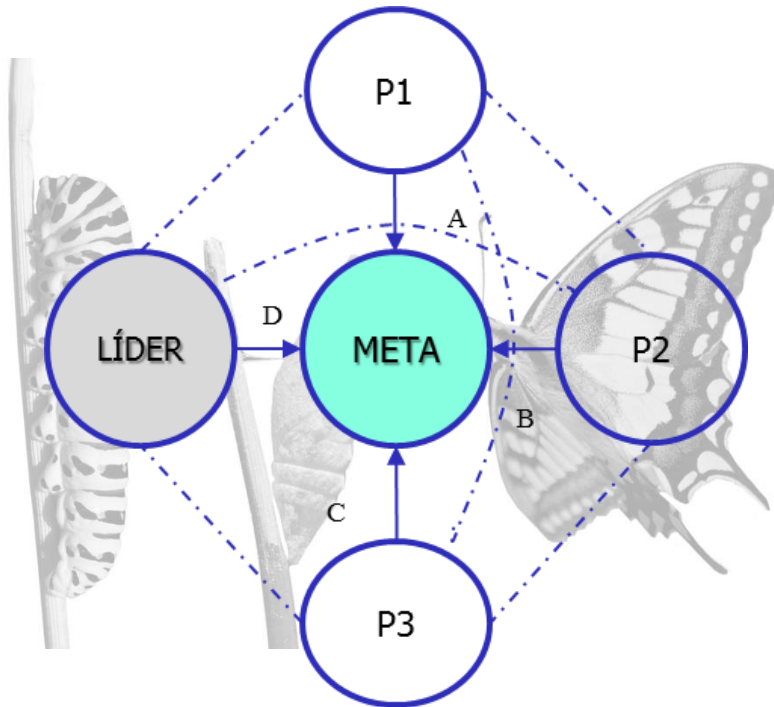
EL LIDERAZGO COMO AUTORIDAD : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

BASES DE PODER	FUENTES DE PODER
Poder de conocimiento	Poder de experto / autoridad (Técnico)
Poder persuasivo	Poder personal / autoridad (Líder)

LÍDER TRANSFORMACIONAL

«Los líderes transformacionales o transformadores – sólo en parte **carismáticos**- son aquellos que **estimulan e inspiran** –directiva o participativamente- a otras personas:

- A que crezcan y logren resultados extraordinarios.
- A que desarrollen su propia capacidad de liderazgo.



COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1- INFLUENCIA IDEALIZADA

El líder actúa como MODELO del grupo...	... y provoca IMITACIÓN en sus miembros.
El líder transformador persigue con su conducta servir como modelo para los demás, llegando incluso a asumir riesgos en aras de ser consistente, haciendo siempre lo que debe hacer y demostrando un alto nivel de conducta ético-moral .	Quienes observan al líder transformador acabarán idealizándolo e identificándose con él y querrán emularlo al llegar a atribuirle una extraordinaria capacidad, persistencia y determinación que hará que le admiren, le respeten y le crean.



Conducta ético-moral del líder

© Emiliano Gómez López (2006) – El liderazgo ético

Honestidad	Humildad	Compromiso	Perseverancia y flexibilidad	Responsabilidad personal	Profesionalismo
<input type="checkbox"/> No me autoengaño: Acepto la realidad. <input type="checkbox"/> No engaño: Expreso lo que pienso. No aparento que cumplo. <input type="checkbox"/> Soy coherente: Hago lo que digo.	<input type="checkbox"/> Reconozco mis límites y pido ayuda. <input type="checkbox"/> Busco aprender de todos los demás. <input type="checkbox"/> Acepto oír opiniones distintas a las mías.	<input type="checkbox"/> Pongo el “alma” en las cosas que hago: <input type="checkbox"/> Hablo siempre bien de ... <input type="checkbox"/> Soy el primero en querer estar en... <input type="checkbox"/> Brindo esfuerzos extraordinarios cuando...	<input type="checkbox"/> Reconozco el valor del esfuerzo sostenido en el tiempo, y no sólo el valor del resultado alcanzado. <input type="checkbox"/> Negocio: No impongo. Soy flexible.	<input type="checkbox"/> Respondo de mis acciones. <input type="checkbox"/> No culpo de situaciones que provoco. <input type="checkbox"/> Prometo sólo lo que puedo cumplir. <input type="checkbox"/> Soy duro con la irresponsabilidad y blando con el irresponsable.	<input type="checkbox"/> No acepto la mediocridad en mi labor. <input type="checkbox"/> Estudio y practico diariamente mi mejora. <input type="checkbox"/> Amplío mi visión: de mi Área a toda la Organización. <input type="checkbox"/> Separo lo personal de lo laboral.

2- MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

El líder da SIGNIFICADO al trabajo...	...y atrae el COMPROMISO del grupo.
El líder transformador trabaja para proporcionar significado al trabajo de los demás. Para ello muestra entusiasmo y optimismo y despierta el espíritu de equipo.	Quienes escuchan al líder transformador empezarán a involucrarse en imaginar atractivas realidades futuras basadas en las expectativas comunicadas claramente por su líder, y acabarán comprometiéndose con sus objetivos y con la visión compartida.

Conducta inspiradora del líder

- Transmito al equipo una visión clara acerca de hacia dónde nos dirigimos y trato de que sea compartida.
- Las tareas asignadas al equipo cumplen una misión en el cumplimiento del propósito general, no son repetitivas y rutinarias.
- Se revisan las tareas con la ayuda del equipo y se eliminan las no relevantes.
- Escucho a mi equipo cuando sugiere cambios, los valoro e implanto los interesantes.
- Ofrezco a mi equipo tareas completas que contribuyen claramente al cumplimiento del propósito general.



3- ESTIMULACIÓN INTELECTUAL


El líder genera DESAFÍO en el grupo...	...y provoca la PROACTIVIDAD de sus miembros.
El líder transformador desafía a la gente a hacer esfuerzos para ser innovadora y creativa, cuestionando prejuicios y suposiciones, reencuadrando problemas y abordando viejas situaciones con nuevos enfoques. Fomenta la creatividad y no hace críticas públicas de los errores individuales de nadie, o de quienes proponen ideas diferentes a las suyas.	Quienes se dejan desafiar por el líder transformador acabarán abandonando el comportamiento reactivo y desarrollando un comportamiento proactivo y de iniciativa para solucionar problemas. Querrán ser incluidos en el proceso de análisis de problemas y búsqueda de soluciones de cualquier tema de su equipo donde puedan contribuir

Conducta desafiante del líder

- Tengo en cuenta las opiniones del equipo y me aseguro de que lo saben.
- El equipo tiene la necesidad de expresar opiniones.
- El equipo toma decisiones sobre su trabajo.
- El equipo realiza ajustes para mejorar su trabajo de forma autónoma.
- El equipo innova, crea, experimenta.
- El equipo se responsabiliza de los resultados de su trabajo.
- Delego en función de los niveles de madurez de mis colaboradores.
- Confío en mis trabajadores y lo expreso de forma abierta.
- Les transmito seguridad.
- Proporciono información para que puedan tomar decisiones.
- Cuando se cometen errores no intencionados reacciono haciendo de ello una experiencia de aprendizaje.



4- CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

<p>El líder actúa como TUTOR / COACH ...</p>	<p>... a través de 4 ÁREAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN</p>
<p>Los líderes transformacionales ponen especial atención a las necesidades individuales de cada persona facilitándole el logro y el crecimiento mediante una actuación como acompañante, coach o tutor de cada uno de ellas, desarrollándolas para alcanzar de forma progresiva los mayores niveles de potencial.</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INDIVIDUALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE. Cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje para cada persona junto con un clima de apoyo. 2. ACEPTACIÓN DE LAS DIFERENCIAS. Cuando se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades e intereses. El comportamiento del líder pone de manifiesto su aceptación de las diferencias individuales (por ejemplo, algunas personas reciben más estímulo, otros más autonomía, otras normas más firmes, y otras más estructuración de la tarea). 3. PERSONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN. Cuando se estimula la comunicación bidireccional, y se practica “la dirección en el terreno, saliendo del despacho”. Las interacciones con las personas son personalizadas (por ejemplo, el líder recuerda conversaciones previas, es consciente de preocupaciones individuales, y ve a la persona como un todo y no sólo como un empleado). El líder escucha de forma efectiva a cada persona. 4. DELEGACIÓN ORIENTADA AL CRECIMIENTO. Cuando delega tareas orientadas al desarrollo de cada persona, y hace un seguimiento y evalúa su progreso para ver si necesita apoyo o dirección adicional, haciendo que no se sienta evaluada.

GRACIAS

Toledo, 19 de octubre de 2016

© Fernando Domínguez – consultor/formador

<http://donetraining.wordpress.com> • e-mail: donetraining@gmail.com



© DONE TRAINING SL

Un servicio para:

