

SEGUNDA SESIÓN

Teorías contemporáneas del liderazgo y Equipos

IDEAS DE LA SESIÓN ANTERIOR

- El liderazgo es un proceso de influencia.
- Es trabajar con los colaboradores para alcanzar sus metas personales y las metas de la organización.
- Funciones:
 - a. Fijar metas.
 - b. Retroalimentar.
 - c. Solucionar problemas.
 - d. Proporcionar reconocimiento.

HOY VEREMOS

1. Teorías de Liderazgo

- Liderazgo como control
- Liderazgo como competencia
- Liderazgo Situacional
- Liderazgo Adaptativo
- Liderazgo para el Cambio Organizacional

1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Controlando los valores:

- Los valores orientan el esfuerzo de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de valor o,
- Cuando surgen problemas de implementación, determinan el tipo de problemas que vale la pena enfrentar y el tipo de soluciones que se consideran valiosas o legítimas.

Inspira y dirige la búsqueda de nuevas oportunidades

Sistemas de creencias

Limita la búsqueda de oportunidades

Sistemas limitantes

Valores
centrales

Riesgos a
evitar

**Estrategia de la
organización**

Incertidumbres
estratégicas

Variables críticas
de desempeño

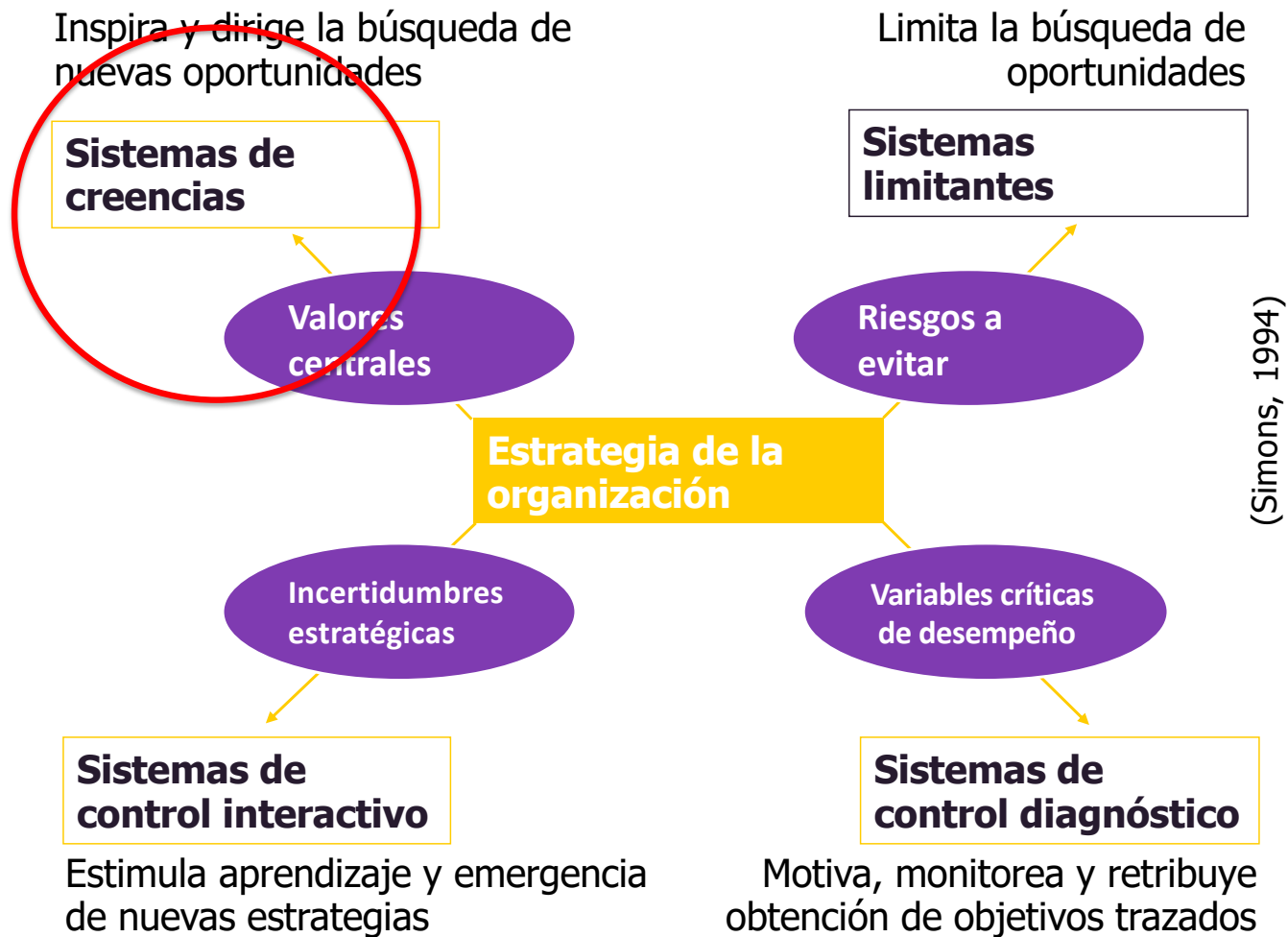
**Sistemas de
control interactivo**

Estimula aprendizaje y emergencia de nuevas estrategias

**Sistemas de
control diagnóstico**

Motiva, monitorea y retribuye obtención de objetivos trazados

(Simons, 1994)



1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

- Los sistemas de creencia comunican al interior de la organización un conjunto de definiciones conceptuales (misión, declaraciones de principios) para establecer valores que aportan intención y dirección a la organización.
- Se busca promover una actitud de compromiso: creer en los valores y estar deseoso de esforzarse por lograr los propósitos de la organización.

Inspira y dirige la búsqueda de nuevas oportunidades

Sistemas de creencias

Valores centrales

Estrategia de la organización

Incertidumbres estratégicas

Sistemas de control interactivo

Estimula aprendizaje y emergencia de nuevas estrategias

Limita la búsqueda de oportunidades

Sistemas limitantes

Riesgos a evitar

Variables críticas de desempeño

Sistemas de control diagnóstico

Motiva, monitorea y retribuye obtención de objetivos trazados

(Simons, 1994)



1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Controlando los RIESGOS:

- **Es necesario limitar aquellas conductas que no se orientan por los valores de la organización y debilitan el compromiso de sus miembros**
- **Es necesario también que la búsqueda de oportunidades se concentre en áreas de interés estratégico para la organización, evitando así una dispersión infructuosa de esfuerzos.**

1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Controlando los RIESGOS

- Los sistemas limitantes (a través de medios como los códigos de ética y los sistemas de sanción) delimitan las áreas de interés estratégico y proscriben conductas riesgosas o ilegítimas

Inspira y dirige la búsqueda de nuevas oportunidades

Sistemas de creencias

Limita la búsqueda de oportunidades

Sistemas limitantes

Valores
centrales

Riesgos a
evitar

**Estrategia de la
organización**

Incertidumbres
estratégicas

Variables críticas
de desempeño

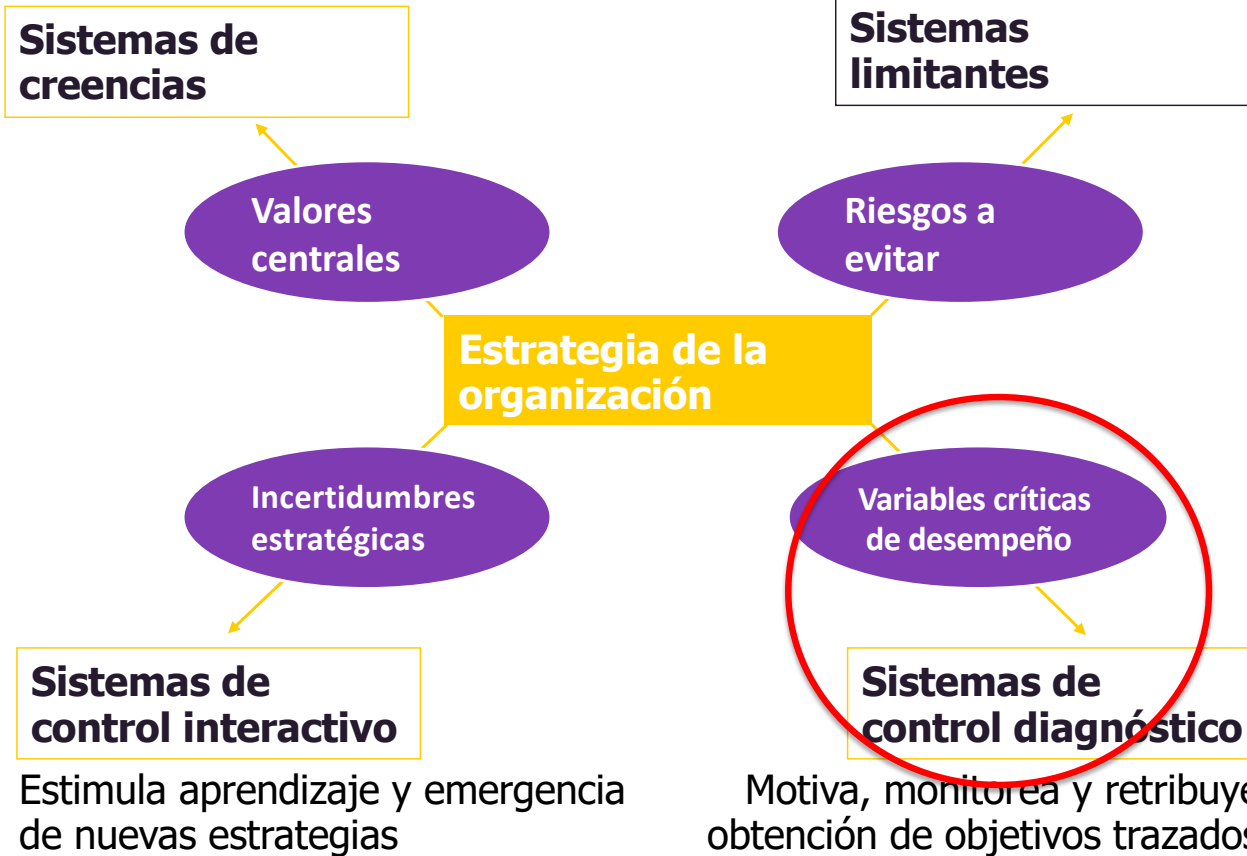
**Sistemas de
control interactivo**

Estimula aprendizaje y emergencia de nuevas estrategias

**Sistemas de
control diagnóstico**

Motiva, monitorea y retribuye obtención de objetivos trazados

(Simons, 1994)



1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Controlando el desempeño operativo

- Los sistemas de control diagnóstico permiten monitorear los resultados de las operaciones y corrigen las desviaciones respecto a los estándares establecidos
- Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos.

1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Controlando el desempeño operativo

- El control de calidad es una forma de control diagnóstico: a partir de indicadores de calidad se identifican situaciones de insatisfacción y medidas de corrección

Inspira y dirige la búsqueda de nuevas oportunidades

Sistemas de creencias

Valores centrales

Estrategia de la organización

Limita la búsqueda de oportunidades

Sistemas limitantes

Riesgos a evitar

Incertidumbres estratégicas

Sistemas de control interactivo

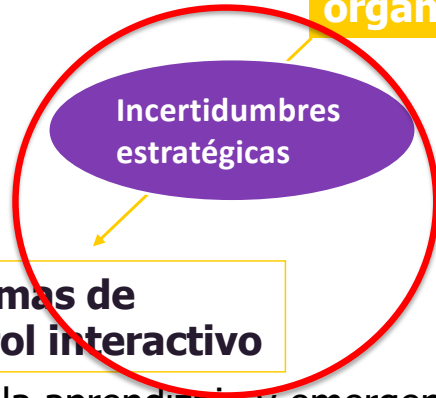
Estimula aprendizaje y emergencia de nuevas estrategias

Variables críticas de desempeño

Sistemas de control diagnóstico

Motiva, monitorea y retribuye obtención de objetivos trazados

(Simons, 1994)



1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Controlando las incertidumbres

- La concentración exclusiva en corregir errores y alinear las operaciones con la estrategia existente, implica el riesgo de perder de vista las oportunidades para generar valor de nuevas y mejores maneras
- Es necesario contrapesar la retroalimentación negativa con una positiva, que impulse a aprender nuevas maneras de hacer las cosas a partir de los retos y oportunidades existentes

1. LIDERAZGO: COMO CONTROL

Mediante los sistemas de control interactivo la organización es sensible a la emergencia de nuevas estrategias: investigación, cuestionamiento de las rutinas existentes, experimentación y aprendizaje organizacional

LA TENSIÓN ENTRE IMPULSAR Y RESTRINGIR: ROL DEL LÍDER

- Las cuatro formas (palancas) de control representan fuerzas opuestas que generan la tensión dinámica necesaria para el efectivo control de la implementación de estrategias:
 - **Impulso a la acción** mediante fuerzas positivas e inspiracionales
 - **Restricción de la acción** mediante límites que aseguran el cumplimiento de las órdenes
- Seleccionar y utilizar adecuadamente estas “palancas” es una **decisión gerencial crítica**, que refleja los valores del gerente, sus opiniones sobre los subordinados y afecta la posibilidad de logro de los objetivos

Inspira y dirige la búsqueda de nuevas oportunidades

Sistemas de creencias

Limita la búsqueda de oportunidades

Sistemas limitantes

Valores
centrales

Riesgos a
evitar

**Estrategia de la
organización**

Incertidumbres
estratégicas

Variables críticas
de desempeño

**Sistemas de
control interactivo**

Estimula aprendizaje y emergencia de nuevas estrategias

**Sistemas de
control diagnóstico**

Motiva, monitorea y retribuye obtención de objetivos trazados

(Simons, 1994)

3. LIDERAZGO SITUACIONAL

Propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Aislar y clasificar la situación para desde allí prever la eficacia del liderazgo.

3. LIDERAZGO SITUACIONAL

Hershey y Blanchard

La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder la eficacia dependerá de los actos de sus seguidores.

La disponibilidad y madurez de los seguidores es esencial

DEFINIR LA “SITUACIÓN”

Diagnosticar Madurez en
base a:

Competencias

conocimientos y habilidades

Compromiso:

motivación y confianza



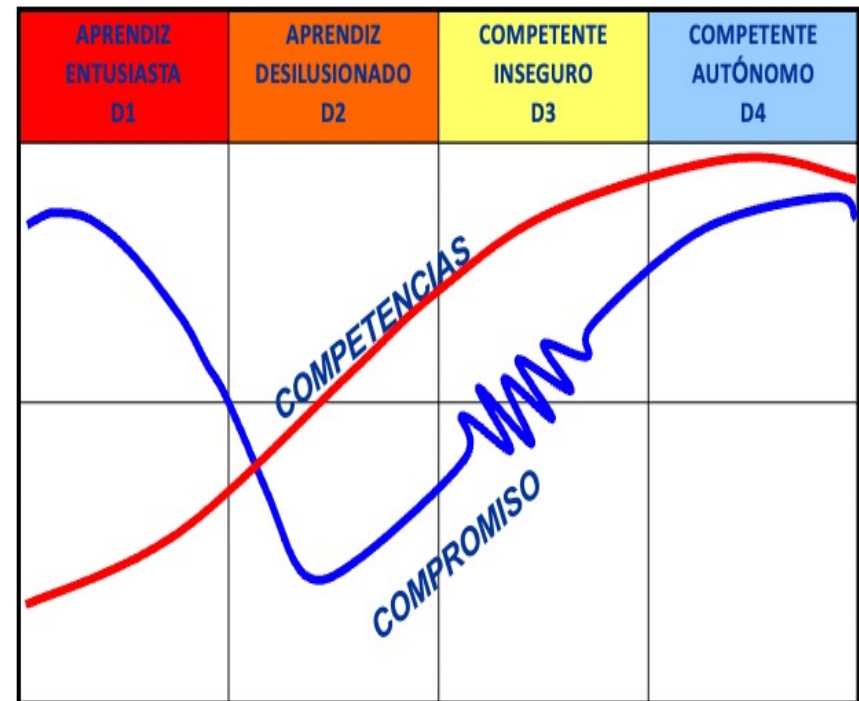
LAS CUATRO FUNCIONES DEL LIDERAZGO

1. Fijar metas.
2. Retroalimentar.
3. Solucionar problemas.
4. Proporcionar reconocimiento.

4 NIVELES DE DESARROLLO

- D1:** Baja competencia y alto compromiso
 (aprendiz entusiasta)
- D2:** Baja a alguna competencia y bajo compromiso
 (aprendiz desilusionado)
- D3:** Moderada a alta competencia y compromiso variable
 (competente inseguro)
- D4:** Alta competencia y alto compromiso
 (competente autónomo)

NIVELES DE MADUREZ



LAS NECESIDADES DE UN D1

- Reconocimiento del entusiasmo y de las habilidades transferibles.
- Metas claras.
- Normas que definan qué es un trabajo bien hecho.
- Información acerca de cómo se registrarán y comunicarán los datos relativos al desempeño.
- Conocimiento de las reglas no escritas sobre “cómo funcionan las cosas por aquí”.
- Información sobre la tarea y la organización.

LAS NECESIDADES DE UN D2

- Metas claras.
- Perspectiva.
- Retroalimentación frecuente sobre los resultados.
- Elogio ante el progreso manifiesto.
- Sentir que los errores son comprendidos.

LAS NECESIDADES DE UN D3

- Un consejero o asesor accesible.
- Oportunidades para expresar las preocupaciones.
- Apoyo y estímulo para desarrollar habilidades para la solución de problemas.

LAS NECESIDADES DE UN D4

- Diversidad y desafíos.
- Un líder que sea un consejero y colega más que un jefe.
- Reconocimiento de sus contribuciones.
- Autonomía y autoridad.
- Confianza.

COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

1. Es el grado en que un líder:

- Le dice al colaborador qué hacer, cuándo y cómo hacerlo.
- Define los papeles del líder y del colaborador.
- Supervisa de cerca el desempeño.

COMPORTAMIENTO DE APOYO

Es el grado en que un líder:

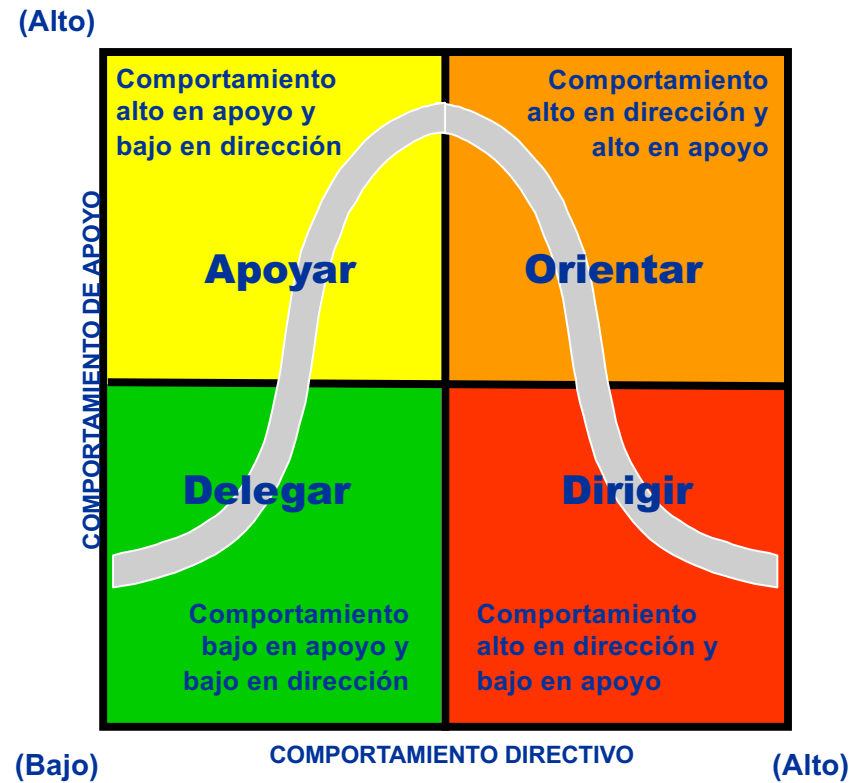
- Se compromete más en la comunicación bilateral.
- Escucha y proporciona apoyo y estímulo.
- Involucra al colaborador en la toma de decisiones.
- Estimula y facilita la autonomía en la solución de problemas.

Comportamiento del líder

Los cuatro estilos difieren en:

- El grado de dirección que proporciona el líder.
- El grado de apoyo que proporciona el líder.
- El grado de participación del colaborador en la toma de decisiones.

Los Cuatro Estilos Del Liderazgo



CUANDO UN LÍDER UTILIZA EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRIGIR:

- Reconoce el entusiasmo del colaborador.
- Reconoce las habilidades transferibles del colaborador y su progreso hasta la fecha.
- Identifica los resultados, objetivos y plazos deseados.
- Define que es un buen trabajo y como se registrara y controlara el desempeño.
- Desarrolla un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades.
- Dirige la planificación de acciones.
- Toma la mayoría de las decisiones relacionadas con que hacer , cuando y con quien.
- Proporciona directrices e instrucciones especificas.
- Dirige la solución de problemas.

CUANDO UN LÍDER UTILIZA EL ESTILO DE LIDERAZGO ENTRENAR:

- Involucra al colaborador en la identificación de problemas y en fijar metas.
- Proporciona apoyo, seguridad y elogio.
- Escucha : brinda al colaborador una oportunidad para discutir preocupaciones y compartir ideas.
- Involucra al colaborador en la solución de problemas.
- Toma de decisiones finales relativas a los planes de acción luego de escuchar las ideas y los sentimientos del colaborador.
- Proporciona dirección y adiestramiento para continuar desarrollando y perfeccionando las habilidades.
- Explica la razón para tomar un enfoque particular.
- Define que es un trabajo bien hecho y como el desempeño será controlado.
- Continúa haciendo seguimiento y proporcionando retroalimentación frecuentemente.

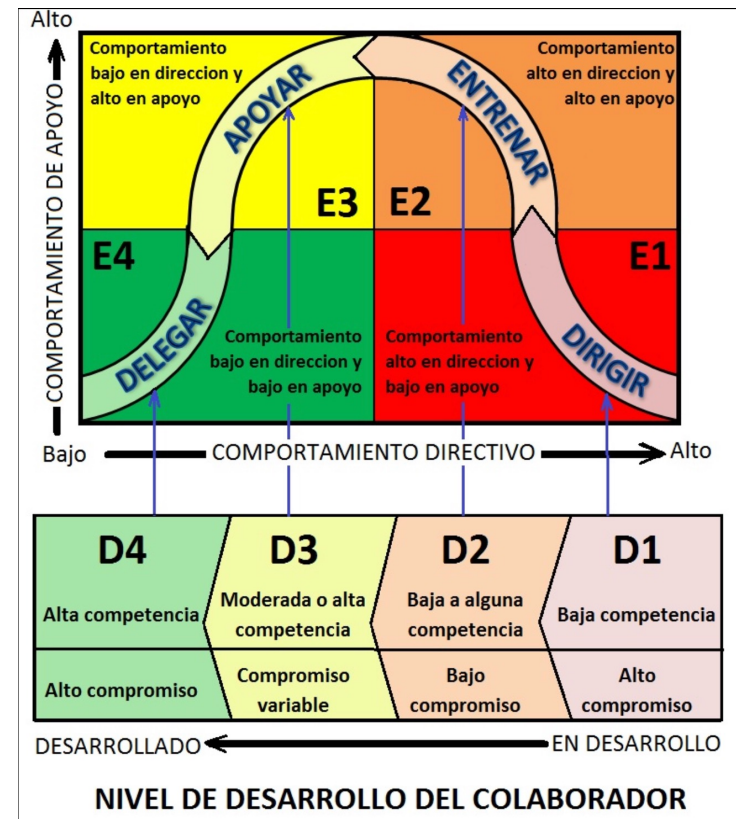
CUANDO UN LÍDER UTILIZA EL ESTILO DE LIDERAZGO APOYAR:

- Comparte con el colaborador tomar la iniciativa en la planificación de acciones y solución de problemas.
- Sirve como elemento de reflexión, estimulando al colaborador a discutir sus preocupaciones e ideas.
- Escucha y estimula al colaborador a resolver problemas y tomar decisiones autónomamente.
- Proporciona seguridad, apoyo, estímulo y elogio al colaborador.
- Explica maneras para hacer la meta o tarea mas interesante y desafiante, cuando la motivación es baja.
- Proporciona ayuda en la solución de problemas compartiendo ideas, cuando se la solicitan.
- Trabaja con el colaborador en la evaluación de su problema.

CUANDO UN LÍDER UTILIZA EL ESTILO DE LIDERAZGO DELEGAR:

- Permite al colaborador hacerse cargo.
- Define con el colaborador los problemas y los resultados deseados.
- Estimula al colaborador a evaluar su propio trabajo.
- Proporciona oportunidades para que el colaborador comparta y celebre éxitos y prepare a otros.
- Reconoce, valora y premia las contribuciones del colaborador a la organización.
- Desafía al colaborador a alcanzar niveles de desempeño aun mas altos.

AJUSTAR EL LIDERAZGO A LA SITUACIÓN



ESTILOS DE LIDERAZGO

El líder en el estilo 3 Apoya <i>Hablemos, ambos decidimos</i>	El líder en el estilo 2 Entrena <i>Hablemos, yo decido</i>
El líder en el estilo 4 Delega <i>Tú decides</i>	El líder en el estilo 1 Dirige <i>Yo decido</i>