

# *Liderazgo*



¿Cuales son las  
características de un  
líder?

# *Liderazgo*

- Los demás lo respetan y reconocen su autoridad
- Le reconocen carisma
- Es guía
- Toma decisiones
- Paciente
- Honesto
- Sabe llegar (comunicativo)
- Logra identificar a las personas con sus ideas
- Inteligente y culto
- Sacrificado (continua fuente de energía)
- Trabaja intensamente

# *Liderazgo*

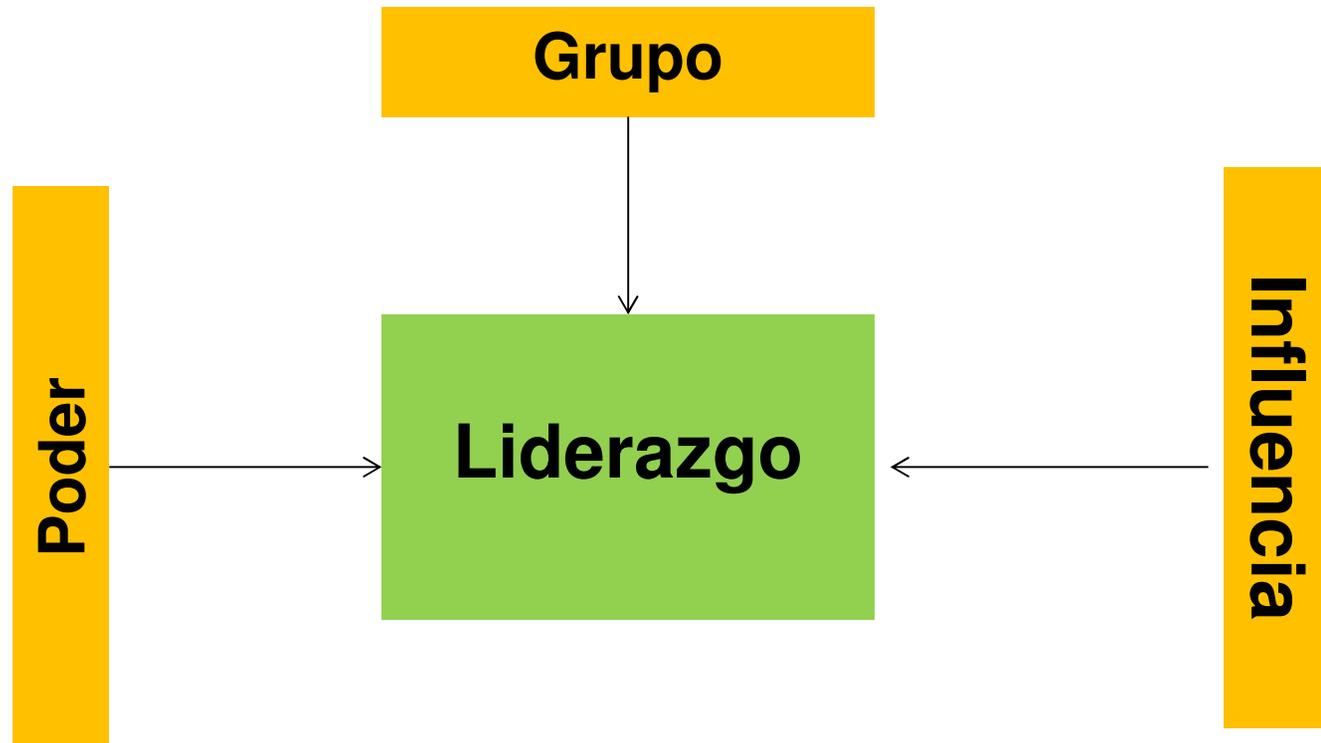
- Toma decisiones, coordina
- Persistente, perseverante, tenaz, idealista
- Consecuente
- Apasionado, entusiasta, optimista
- Confía en si mismo
- Integro
- Cargo de gran responsabilidad
- Posición estresante y de doble filo si el líder permite que su condición lo domine en lugar de él dominar el cargo
- **Complicaciones graves si el jefe no es líder**

**Liderar es  
acción  
no posición.**

# ***Liderazgo***

*lead: cabeza, delantera,  
iniciativa, mando, guía,  
conducción*

# Componentes del Liderazgo



# Componentes: grupo

- Líder
  - No hay liderazgo sin gente. No hay líder sin grupo.
  - Hasta el mas terrible de los lideres tiene seguidores.
- Seguidores
  - Pasivos: dicen amen a todo y siguen al líder por caminos inopinados.
  - Activos: surgen y brindan aportes sinceros, su influencia es en doble sentido
- Boicoteadores
  - Personas que no comparten las ideas, las políticas o metodologías
  - Se oponen permanentemente
  - Muchas veces por necesidad de protagonismo

**Estos tres son roles, no son únicos en una persona. Algunos sujetos pueden ser lideres de un grupo y boicoteadores de otro.**

# Componentes: Poder

“El concepto fundamental de la ciencia social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental de la física”  
Bertrand Russel.

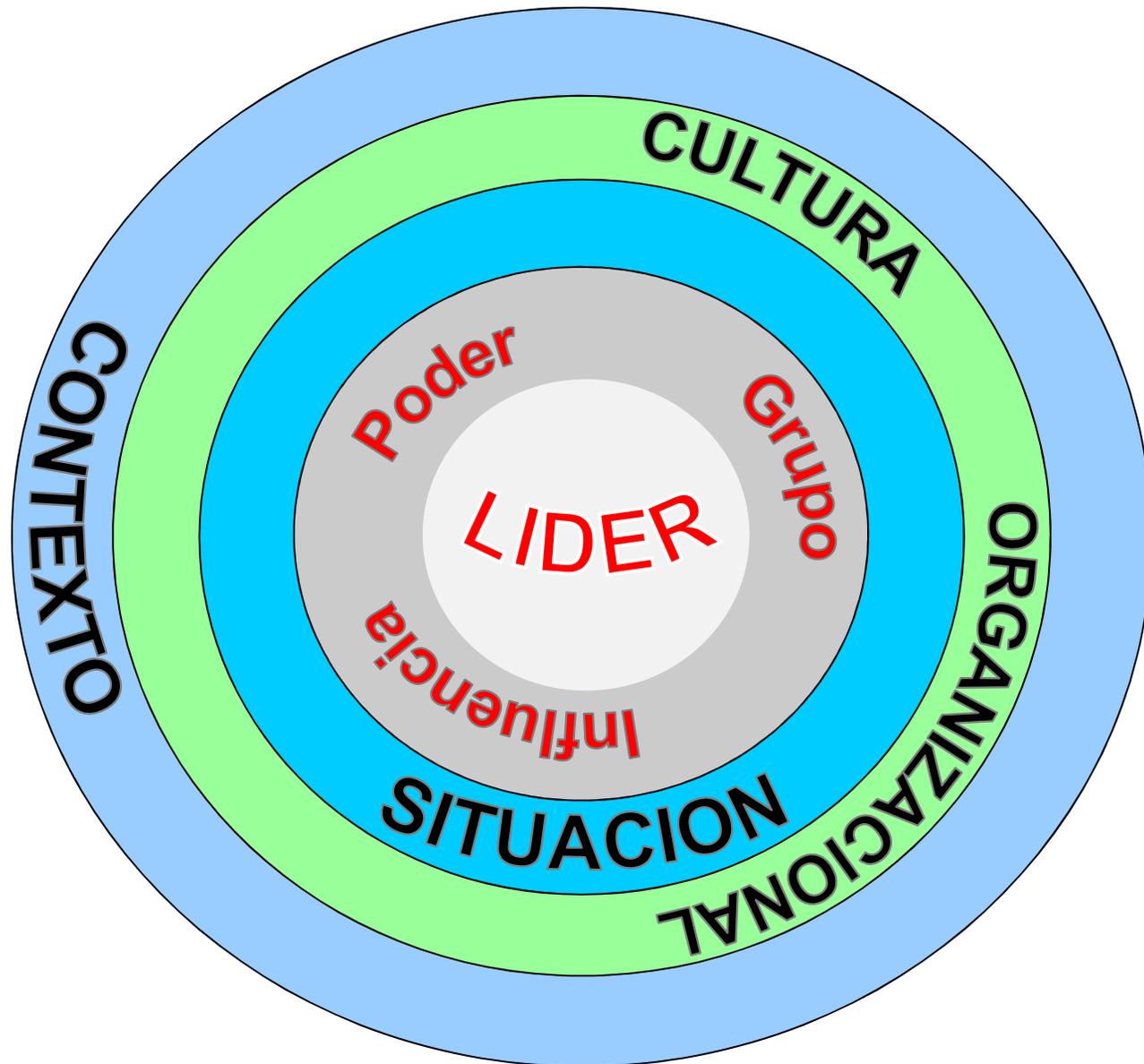
- Si hablamos de liderazgo estamos hablando de poder.
- En todos los modelos organizacionales, y en la vida misma el poder es una fuerza que esta presente siempre.
- En los trabajos sobre liderazgo el tratamiento del poder se considera implícito.
- Si queremos entender el liderazgo no debemos ignorar que su fundamento es el poder.

# Componentes: Influencia

Es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos

- Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.
- Es fundamental en el liderazgo: la relación entre líder y seguidores esta sustentada en la influencia.
- El grado y el tipo de influencia depende de varios factores
  - El poder que tenga el líder sobre sus seguidores y el uso que haga del mismo.
  - Las personalidades de los integrantes del grupo.
  - Las expectativas de los individuos respecto al líder.
  - Los conocimientos del líder y los seguidores.
  - El sentido de independencia en la toma de decisiones.

# Fuerzas determinantes



# Fuerzas determinantes: Situación

- La coyuntura, el momento, también es una de las variables fundamentales para determinar el tipo de liderazgo.
- Así como los líderes pueden cambiar sus circunstancias, estas pueden cambiar el líder o el estilo de liderazgo
- La teoría del liderazgo situacional enfoca en que comportamiento tiene que tener el líder en función de la capacidad y compromiso de la gente que tenga a cargo, la estudiaremos a la brevedad.

# Fuerzas determinantes : Cultura organizacional

- Es el conjunto de creencias, supuestos básicos, valores, normas, costumbres y toda capacidad o habito adquirido y compartido por el hombre como miembro de un grupo y que se transmite de una generación a otra.
- Sintéticamente: es una forma de ser de la organización.
- Sin dudas la cultura “tiñe” el estilo de conducción.
- En culturas conservadoras tendremos liderazgos conservadores, en culturas aventureras, tendremos liderazgos propensos al riesgo, en burocráticas tendremos líderes excesivamente formales.

**Si alguna contingencia identifica que un rasgo cultural atenta la supervivencia o crecimiento de la organización, puede iniciarse un acto que preceda a toda ley cultural que engendrara a la vez el cambio hacia una nueva cultura y un nuevo estilo de liderazgo.**

# Fuerzas determinantes : Contexto y organización

- Las empresas mantienen una relación dinámica con su medio ambiente, intercambiando permanentemente insumos, información y productos finales
- La relación es casi asimétrica dado que el contexto es una variable independiente de los diseños de la organización pero la influye de manera que afecta su capacidad de supervivencia y crecimiento.
- En un sentido funcional, podemos decir que la supervivencia y-o crecimiento de una empresa depende de su capacidad de adaptación a las demandas generadas por el ambiente.
- La influencia del ambiente externo se traslada al interior de la organización produciendo alteraciones de convivencia.
- Conforme el contexto sea amenazante, favorable o neutro puede incidir en el estilo de liderazgo y sus efectos.

# Los 4 estilos clásicos de liderazgo

- La literatura de liderazgo dedica un espacio importante en definir los estilos clásicos.
- Lo que se intenta es aproximar tendencias conductuales sujetas a circunstancias semejantes
- Lo que queremos decir es que ante una instancia similar, un contexto parecido, en una época dada y ante demandas sociales idénticas, generalmente los hombres se comportan de igual manera.
- Pero nunca podemos asegurar que se comportaran de ese modo
- Trataremos entonces de definir los lineamientos generales de comportamiento de una persona en su papel de líder

# Líder autoritario

- Forma de accionar
  - Toma todas las decisiones
  - Otorga recompensas y castigos en forma arbitraria
  - No permite la interacción
  - Formula los objetivos
  - Distribuye los comportamientos
  - Exige obediencia (a veces se vale de amenazas)
  - Imposibilita la participación
  - Da información insuficiente
  - No delega

**Ejerce el poder en forma directa, esta autoconvencido y siente que los demás son inferiores**

# Líder autoritario: reacciones

- Provoca estas reacciones en la gente
  - Agresividad
  - Subgrupos antagónicos
  - Rebeldía
  - Reuniones entre los integrantes
  - Actitud pasiva
  - Angustia
  - Desmotivación
  - Depresión
  - Renuncias

# Líder autoritario: consecuencias

- Provoca las siguientes consecuencias
  - No hay participación activa y compromiso
  - Lo aprendido se olvida fácilmente
  - No existe relación entre el líder y los otros integrantes
  - No hay creatividad
  - No permite crecer a los demás integrantes del grupo

**Presentes en organizaciones con o sin fines de lucro**

# Líder paternalista o pseudo autoritario

- Forma de accionar
  - Toma todas las decisiones
  - Formula los objetivos
  - Distribuye los comportamientos
  - Ejerce dependencia afectiva (tiene favoritos y enterados)
  - Tolera las frustraciones ( pero pasa factura )
  - Sobreprotege
  - Otorga recompensas y castigos

# Líder paternalista o pseudo autoritario

- Ejerce el poder
  - Aparente omnipotencia
  - Seduce
  - Concede
  - Trabaja mucho
  - No es tan eficaz como el autoritario
- Reacciones
  - Los demás integrantes se sienten en deuda
  - Competencia interna, tensión emocional
  - Calificación al líder y no al trabajo
- Consecuencias
  - El crecimiento se verifica en el líder y no en el grupo

**Estilo mas común de liderazgo en Latinoamérica.  
Se le llama Liderazgo Latinoamericano**

# Líder laissez - faire

Llegan luego de los autoritarios o paternalistas

- Forma de accionar
  - No toma decisiones
  - No tiene objetivos
  - Falta de conducción
  - Realiza su obligación formal
  - Rol pasivo
  - Tolera fracasos
- “Líder de la joda”
  - Permisivo
  - Deja hacer

# Líder laissez - faire

- Ejerce el poder
  - Amistosamente
  - Da libertad a los demás integrantes para hacer lo que quieran
- Reacciones
  - Desprecio por su figura
  - Desorden
  - Desorientación
  - Indisciplina
- Consecuencias
  - Falta de incentivo para el trabajo
  - Rendimiento bajo y deficiente
  - No aprende el grupo
  - Anarquía
  - El grupo se disuelve
  - Duran poco

# Liderazgo democrático participativo

- Forma de accionar
  - Estimula a los integrantes en la búsqueda de soluciones
  - Estimula a los integrantes en la toma de decisiones
  - Orienta
  - Coordina
  - Objetivos y actividades por consenso
  - Consigue que reconozcan sus propias necesidades y limitaciones
  - Expresa lealmente sus conocimientos
- Ejerce el poder
  - Por consenso

# Liderazgo democrático participativo

- Reacciones
  - Aportes
  - Relación amistosa
  - Responsabilidad
  - Autocontrol
  - Motivación
- Consecuencias
  - Aumenta el sentido de responsabilidad
  - Desarrollo de habilidades individuales
  - Creatividad
  - Capacidad para interactuar

**Ni es cuestión de trabajar mas, sino de trabajar con mas inteligencia**

***Teorías  
Sobre el  
Liderazgo***

***Del gran hombre***

***De los rasgos***

***Carismático***

***Del comportamiento***

***Contingencia***

***Situacional***

***Emocional***

***Centrado en***

***principios***

## *Liderazgo: teoría del “gran hombre”*

- Es la teoría mas vieja
- Determinista: se nace líder, no se hace
- Las condiciones del líder son innatas
- Tiene algo de cierto ?
  - En los genes para ejercer el liderazgo?
  - En la psicología de los primeros años de vida?
  - Rasgo físico o intelectual valorado por el grupo?
- El mito existió y existe actualmente para explicar ciertos procesos fundamentalistas. Se considera que esta persona tiene ciertos poderes conferidos por dios o por herencia.
- La teoría afirma que un individuo llega a escena y ejecuta grandes hechos.
- El éxito o fracaso de una empresa depende sobre todo de la efectividad de una persona.

## *Liderazgo: teoría de los rasgos*

- La posesión de ciertos rasgos permite desempeñar el papel de líder
- No hay clara diferencia entre rasgos innatos o adquiridos
- Estos rasgos son: inteligencia, agresividad, competitividad
- Las instituciones que adhieren a esta teoría poseen un catalogo donde incluyen características físicas como: color de ojos, altura, cabello, raza, etc. para seleccionar a las personas para los cargos de dirección.
- Teoría determinista

## *Liderazgo: teoría del líder carismático (1947)*

- Carisma proviene del griego “charisma”: gracia, don abundante
- En liderazgo se usa para explicar la influencia mayor que tiene una persona respecto a sus seguidores y que no tiene que ver con sus conocimientos.
- Se puede definir como un don especial, una condición innata, no es producto de la formación, surge espontáneamente, son cualidades propias.
- La aceptación es casi inconsciente por parte de los seguidores y bajo esta condición los puede llevar al triunfo o al desastre.
- Cuando el líder pierde su condición de tal, cae y se convierte en el causante de todas las penurias del grupo.
- Algunos ejemplos de individuos que se citan con frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Steve Jobs.

## *Liderazgo: teoría del líder carismático*

**Warren Bennis**, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes en su comportamiento para lograr sus objetivos:

1. Tenían una visión compulsiva o sentido de propósito.
2. Podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma.
3. Demostraron consistencia y enfoque en la persecución de su visión.
4. Conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.

## *Liderazgo: teoría del líder carismático*

Cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores ?

- ✓ El proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización.
- ✓ Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza de sus seguidores.
- ✓ A continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, brinda un ejemplo que los seguidores pueden imitar.
- ✓ Por último, el líder carismático se auto sacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.

## *Liderazgo: teoría del comportamiento*

- Fundamentada en estudios realizados en el comportamiento de los líderes eficaces y los malos líderes.
- Esta centrada en la idea de “líder se hace”
- Es un modelo de habilidades administrativas de 1973 basado en las 10 funciones de Henry Mintzberg (actual profesor de la universidad de Canadá)
- Las habilidades clasifican las formas del comportamiento para alcanzar el liderazgo
- Ha sido de gran aporte a las escuelas de liderazgo para formar líderes eficientes, pero no es serio considerar que cualquier persona que pase por una academia se convierta en un buen líder.

## *Liderazgo: teoría del comportamiento*

- Mintzberg realizó estudios sobre el comportamiento gerencial de los CEO en organizaciones privadas y semipúblicas. Identificó seis características que definen la vida laboral de los gerentes:
  - Procesan las cargas de trabajo abiertas, son capaces de hacer mucho trabajo bajo restricciones y en tiempo exigente.
  - Ponen en marcha sus propias actividades y las acciones posteriores. Estas actividades son variadas y fragmentadas las cuales tienen una duración relativamente corta.
  - Prefieren evitar la información de los materiales de referencia como notas y documentos.
  - Prefieren la comunicación verbal, como conversaciones individuales, conversaciones telefónicas y reuniones.
  - Mantienen principalmente relaciones con subordinados, partes externas, secundarias y con superiores.
  - Les gusta estar involucrados en las decisiones preparatorias.

# Cuadro de Mintzberg



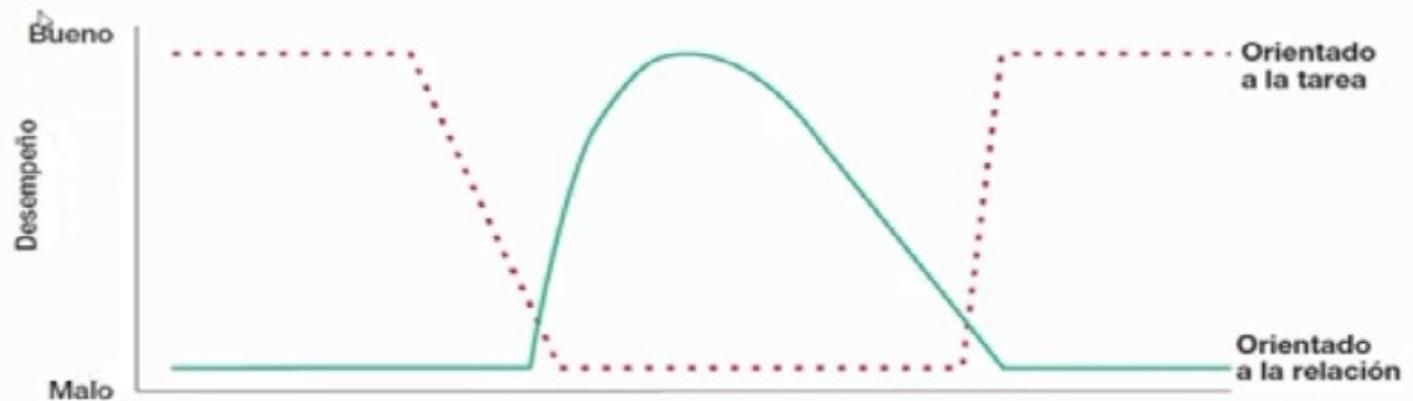
## *Liderazgo: teoría de la contingencia*

- Fred Fiedler, 1951 promueve la teoría. Auge a fines de los 60.
- El líder nace a consecuencia de una contingencia: posibilidad de que algo suceda o no, un problema o tema que se da de forma imprevista.
- Postula que no hay un único estilo de liderazgo o no hay un mejor estilo aplicable a todas las situaciones.
- La efectividad del líder va a estar dada en función de la situación y del estilo personal del líder.
- La teoría entonces busca identificar el mejor estilo de liderazgo que se debe aplicar a una situación determinada dependiendo del valor de las variables que intervienen en la situación.
- Es un paradigma universal de aplicación y forma parte de los programas de varias escuelas de formación de líderes.

# *Liderazgo: teoría de la contingencia*

- Fiedler pretende explicar por que un líder es eficaz en una situación y no lo es en otra.
- El objetivo era predecir la efectividad de los diferentes tipos de liderazgo. Es necesario identificar correctamente el estilo de liderazgo del líder y la situación dentro de la organización.
- Paso 1 Identificar el tipo de liderazgo (cuestionario CMA o CMP)
  - Orientado a las personas (socio emocional)
  - Orientado a la productividad (tarea).
- Paso 2: Analizar la situación según variables
  - Relación líder – grupo (el lider es confiable?, los miembros son leales?. Valores: buena/mala
  - Estructura de la tarea (el trabajo esta definido?, los miembros saben que hacer y como hacerlo? Valores: alta/baja
  - Poder del líder (poder legítimo). Valores: fuerte/débil

# Liderazgo: teoría de la contingencia



Qué tan favorable es la situación:

Altamente favorable

Moderada

Altamente desfavorable

Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder de la posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

## *Liderazgo: teoría situacional*

- Ken Blanchard y Paul Hersey formularon su 1era versión en 1969.
- Forma parte de la familia de las teorías de contingencia.
- Propone 4 estilos de liderazgo y depende del grado de madurez de los seguidores
- Diferentes situaciones dan lugar a diferentes estilos de liderazgo
- No analiza otras fuerzas influyentes en el liderazgo como por ejemplo: la cultura organizacional y el poder
- Muy usada por las consultoras de renombre

## *Liderazgo: teoría situacional*

La aplicación del modelo de Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

## *Teoría situacional: desarrollo de los integrantes del equipo*

- Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.
- Realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:
  - Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales.
  - Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.
- Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro.

•

# Teoría situacional: desarrollo de los integrantes del equipo



Alta	Moderada		Baja
M4	M3	M2	M1
<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede</li><li>• Quiere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede</li><li>• No Quiere (o inseguro)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No Puede</li><li>• Quiere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No Puede</li><li>• No Quiere (o inseguro)</li></ul>

# *Teoría situacional: desarrollo de los integrantes del equipo*

Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

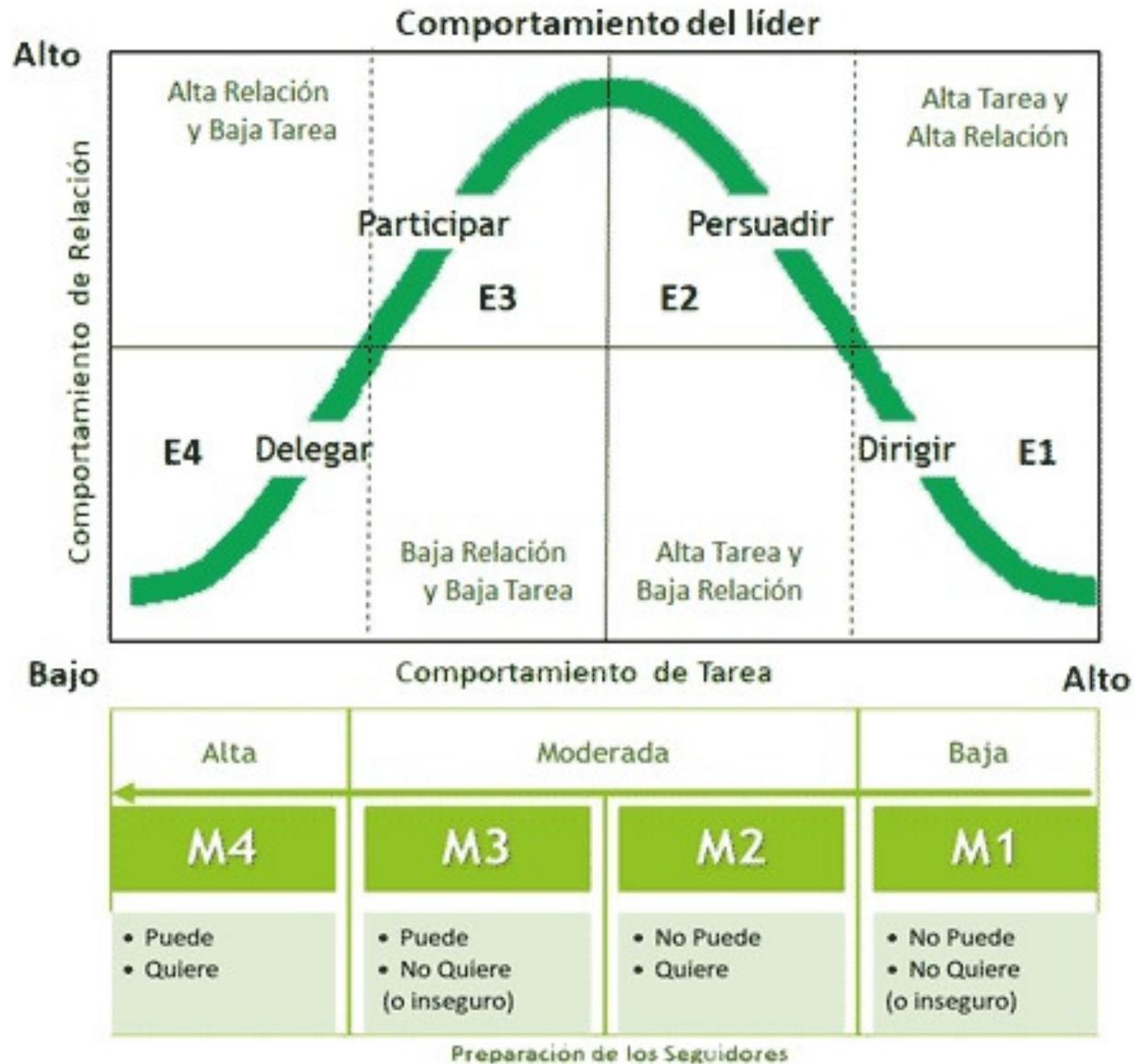
- M1 (No saben y no quieren) : No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan ordenes directas y claras.
- M2 (No saben, pero quieren) : No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.
- M3 (Saben, pero no quieren): Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.
- M4 (Saben y quieren): Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Definido el lugar M de cada miembro, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

# *Teoría situacional: dimensiones del comportamiento del líder*

- El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):
- Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico): Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién:
  - ✓ Fija metas y objetivos.
  - ✓ Determina tiempos y plazos.
  - ✓ Organiza.
  - ✓ Dirige y controla.
- Conducta de Relación (Vertical en el gráfico): Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:
  - ✓ Apoyo.
  - ✓ Delegación.
  - ✓ Escucha activa.
  - ✓ Retroalimentación.
  - ✓ Relación personal más allá de la profesional.

# Teoría situacional: comportamiento del lider



# *Teoría situacional: Estilos de liderazgo*

- El modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.
- E1: el líder Ordena (“**El líder toma las decisiones**”)
  - Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
  - Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
  - Da órdenes precisas.
  - Supervisa de cerca.
  - Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.
- E2: el líder Persuade (“**El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos**” )
  - Dirige y apoya al mismo tiempo.
  - Explica sus decisiones.
  - Permite aclaraciones.
  - Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
  - Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

# *Teoría situacional: Estilos de liderazgo*

- E3: el líder Participa (“**El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder**”)
  - No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
  - La comunicación es muy activa.
  - Les alienta y motiva.
  - Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
  - Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.
- E4: el líder Delega(“**El colaborador toma las decisiones**” )
  - Dirige y apoya en la distancia.
  - Observa y supervisa.
  - Fomenta el funcionamiento autónomo.
  - Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
  - Les muestra su confianza.

## *Decálogo del buen líder*

- Expresar elogio y aprecio sincero (en forma pública)
- Llamar la atención de los errores en forma indirecta y privada
- Reconocer sus errores
- Hacer preguntas o sugerencias en vez de dar ordenes
- Que las otras personas salven su prestigio en caso de problemas
- Elogiar él más pequeño y cada uno de los logros de las personas
- Atribuirle la reputación a las otras personas
- Aliento continuo a los demás
- Aceptar consejos

# Atributos de un líder exitoso

- Crear y nutrir una visión
- No tener miedo al error o al fracaso
- Esperar y aceptar ser criticado
- Tomar riesgos
- Delegar
- Ser decisivo
- Ser persistente
- Ser feliz
- Reír
- Dejar el ego de costado

# Atributos de un líder exitoso

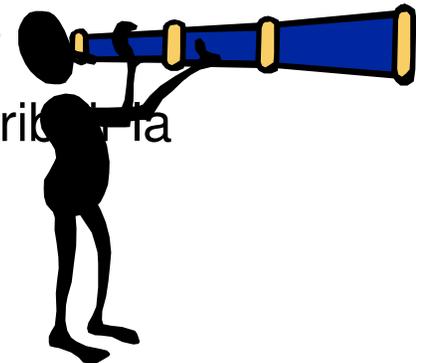
- Pensar antes de actuar
- Comprometerse
- Ser un modelo dentro del equipo
- Mantener una actitud ganadora
- Creer en sí mismo

# *Misión de una organización*

- La misión de una organización puede definirse como el del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991).
- Equivale a la respuesta de la pregunta: para qué existe la organización?
- La misión es la razón de ser de cualquier organización, proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.
- El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.
- Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

# Crear y nutrir una visión

- Una misión es lo que aspira a ser la organización en el mediano y largo plazo
- La visión se puede ver como el camino a seguir para lograr la misión de la organización.
  - El líder debe compartir la visión con todos los integrantes del equipo de trabajo
  - Es esencial si se quiere liderar a un grupo de personas tener bien claro el destino hacia el cual se quiere llegar
  - La visión se trasladará en el propósito del equipo de trabajo
  - Una visión requiere conocer hacia donde se quiere ir.
    - ¿Cuáles son las oportunidades probables?
    - ¿Dónde encaja la organización en este mundo?
    - ¿Qué necesita la sociedad y en qué puede contribuir la organización?
    - ¿Qué puede ofrecer?



# No tener miedo al error o fracaso

- Fallar es en cierto modo, el camino real hacia el éxito. Ej.: niño vs. Adulto.
- El miedo fallar hace perder oportunidades
  - Paradoja: La persona a la cual no le es extraño el error o la falla es frecuentemente quien más tiene probabilidad de éxito
- Generalmente los conformistas son los que tienen miedo a fallar
- Las únicas fallas reales son aquellas experiencias donde no podemos aprender nada
- Los líderes mas exitosos han aprendido a ver y reconocer sus fallos como una fuerza positiva encontrado una lección en la mayoría de sus fallas.

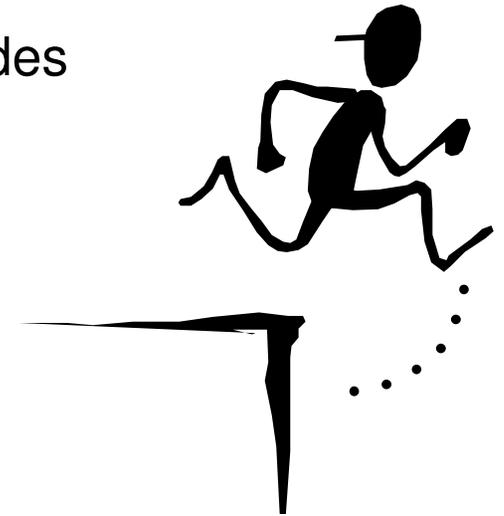


# Esperar y aceptar ser criticado

- La crítica es algo que se puede obtener fácilmente, sin decir nada, sin hacer nada y sin ser nadie.(¿quien?)
- Las criticas constructivas
  - Sirven de retroalimentación a nuestras acciones.
  - Dejan el sentimiento de que sé esta recibiendo una ayuda.
  - Ayudan a cada persona a conocer más sobre sí mismo.
- Las críticas destructivas
  - Son comentarios maliciosos
  - Ofrecen alguno o muy poco valor real del cual aprender

# Tomar riesgos

- Estar dispuesto a tomar riesgos
  - Cambia un estado chato de percepción de la realidad
  - Da la habilidad de entender nuestras capacidades
- Todos los días estamos tomando riesgos:
  - Cambiar de trabajo
  - Hacer una crítica constructiva a una persona
  - Aceptar una asignación de tarea no trivial
  - Entregar la planificación de un proyecto
  - Aprobar un proyecto
- Para tomar riesgos de gran porte primero se debe haber tomado riesgos menores
- Cada uno decide cuáles son sus limitaciones y que nivel de riesgo puede tomar



# Riesgos en proyectos de Software

- Carencias del personal
- Personas clave
- Cronogramas y presupuestos no realistas
- Desarrollo de funciones equivocadas
- Desarrollo de interfaces equivocadas
- Continuos cambios de requerimientos
- Carencias en componentes externos
- Carencias en tareas desarrolladas externamente
- Carencias de performance en tiempo real
- Forzar la computación

# Delegar

- Ningún persona será un buen líder si quiere hacer todo por si solo, o si quiere todo el reconocimiento para sí mismo.
  - Es común en los nuevos líderes (con poca experiencia) no pasar su “poder”, no delegar.
  - Algunos lideres creen que pueden hacer el trabajo mejor y más rápido que los demás
- El líder eficaz:
  - Transfiere alguna de sus tareas claves
  - Aprende a confiar en los demás
  - Trabaja con sus compañeros
  - Permite que a los demás crecer en la organización y lograr sus objetivos



# Dejar el ego fuera

- Todos tenemos ego
- Para algunos, el ego puede llegar a ser tan fuerte que les causa parálisis. Inhibe sus oportunidades y la posibilidad de crecer
- Frecuentemente la persona que insiste en que se le presta atención es la que recibe la menor cantidad de atención
- El ego sobre activo
  - No ayuda a ganar reconocimiento
  - No ayuda a ganar admiración y aprobación
  - Produce un efecto de repeler la comunicación con la persona ególatra.
  - Ciega a reconocer la valía de los demás
  - Esto no significa que no podrá llegar a ser líder sin embargo
    - Pocas personas confiarán en usted y su trabajo
    - Su trabajo será más pesado y menos efectivo de lo que debería ser

# Tomar decisiones

- Las organizaciones reaccionan ante la acción de sus líderes
- La tardanza en tomar decisiones cruciales, aumenta la cantidad de tiempo para implementar la decisión
- El líder que deja fuera la toma de decisiones no esta manejando su organización en forma efectiva
- La “cola de decisiones” puede llegar al punto donde el progreso de la organización se vea seriamente impactado
- Tenemos que tomar las decisiones tempranamente, cuando el miedo y costo para la organización es relativamente menor
- Esperar a que no haya riesgos para tomar la decisión hace que esta no tenga ningún efecto y hará al líder perder competitividad y credibilidad

# No criticar precipitadamente

- Resistirse a la tentación de criticar precipitadamente
- Cuando se tienen sospechas de un pobre trabajo, lo conveniente es hacer preguntas y escuchar las respuestas cuidadosamente.
- Una vez que la crítica es dicha, ya no puede echarse atrás.
- Luego de entender la razón o causa de un problema, debemos atacar el problema y no a la persona.
- Debemos dar a los demás la misma cortesía que pensamos que nosotros merecemos.
- Tomar la oportunidad no solo para ayudar a la persona sino también para que gane experiencia

# Compromiso

- Un compromiso es una afirmación personal acerca de sí mismo. Es la afirmación de que uno hará todo lo posible para lograr el objetivo.
- El éxito de una organización depende de lo comprometidos que estén los líderes con la misma.
- La estructura de un proyecto se puede ver como una cadena, la cual se puede romper fácilmente si varios compromisos no son concretados.
- Tener en cuenta que no hay que comprometerse precipitadamente, comprometerse solo cuando se cree que se puede lograr el objetivo.
- Cuando uno concreta sus compromisos gana reconocimiento dentro de la organización.

# Ser un modelo dentro del equipo

- Nosotros aprendemos mas fácilmente observando a otros con más experiencia.
- Como líder, otros lo mirarán como ejemplo.
  - de fuerza, de carisma
  - de atención y honestidad.
  - Ej.: la integridad que se muestra al cometer un error, admitirlo, recuperarlo y continuar produce un impacto positivo en aquellos que lo rodean.
- El líder tiene que:
  - enseñar lo que ha aprendido
  - impartir sus conocimientos y experiencia
  - preparar a otros para tomar más responsabilidad.
- El mejor líder es el que lidera a través de sus ejemplos.

# Actitud ganadora

- Un pesimista encuentra dificultad en toda oportunidad; un optimista encuentra oportunidad en toda dificultad
- La actitud es una disposición, o enfoque que se toma para todo lo que se hace.
- Una actitud positiva
  - Logra placer al realizar una tarea tediosa
  - Convierte un largo y tedioso día de trabajo en un día corto y satisfactorio.
  - Mejora la productividad y la calidad del producto que se esta construyendo.
- Las personas que mantienen una actitud positiva generalmente tienen mayor energía que aquellas menos positivas

# Actitud ganadora

- En casos que se debe elegir entre dos personas con experiencia y conocimientos similares, se elige a la que tenga mejor actitud para el trabajo.
- Las personas que muestran una buena actitud son mas comunicativas y trabajan mejor en equipo que aquellas que no tienen una buena actitud
- La manera en que el líder enfoque su trabajo es también la manera que será adoptada por aquellos que forman parte del grupo de trabajo.

## Crear en sí mismo

- **Si crees que lo puedes hacer, lo lograras --- si crees que no lo puedes hacer, no lo lograras.**
  - Los lideres mas exitosos son aquellos que han aprendido a creer en su habilidad para hacer que las cosas sucedan
  - Una persona debe creer en sí mismo si espera ser un líder exitoso y que otros crean en la persona.
  - Creer en si mismo es una contribución magnifica para todos los otros atributos que hemos estudiado.

## *Liderazgo centrado en principios (Covey)*

- Alto porcentaje de las empresas “grandes” de EE.UU tienen consultoría con el centro Covey.
- Estudio los líderes de los 200 últimos años de historia buscando los factores comunes.
  - 150 años
    - Líderes basados en el carácter
    - Personas con principios, lo que pensaban, decían y hacían era lo mismo
  - 50 últimos años
    - Líderes basados en la personalidad (máscara en griego)
    - Actuaban según la conveniencia de la oportunidad



# Liderazgo centrado en principios

- **Propuesta** de Covey:
  - Propone volver a los viejos líderes
  - Busca la efectividad, la cual la define como el balance entre
    - Eficiencia: ¿Cómo hago para conseguir los resultados?. Es el proceso para lograrlos.
    - Eficacia: Lo que queremos lograr. Una organización eficaz es la que consigue sus objetivos.

## Liderazgo centrado en principios

Las organizaciones deben ser guiadas por líderes **centrados en principios** ya que los principios, son como brújulas y siempre señalan el camino.

*Stephen Covey*

# Liderazgo centrado en principios

- **Los principios no son prácticas, no son valores.**
- **Son **verdades profundas**, fundamentales de aplicación y validez universal.**
- **Integridad, rectitud, honestidad, dignidad humana, el servicio, la calidad o excelencia**

# Liderazgo centrado en principios



# Liderazgo centrado en principios: hábitos



HABITO No. 1:

**SEA PROACTIVO**

Es el hábito de su Liderazgo Personal

HABITO No. 2:

**COMIENCE CON EL FINAL EN MENTE**

Es el hábito de su Visión Personal

HABITO No. 3:

**PONGA LO PRIMERO, PRIMERO**

Es el hábito de su Gerencia Personal

HABITO No. 4:

**PIENSE GANAR / GANAR**

Una Filosofía en la Interacción Humana

HABITO No. 5:

**BUSQUE COMPRENDER PRIMERO, Y SER COMPRENDIDO DESPUÉS**

Es el hábito de Oír Empáticamente

HABITO No. 6:

**SINERGÍA**

Es el hábito de la Cooperación Creativa

HABITO No. 7:

**AFILAR LA SIERRA**

Es el hábito de la Renovación y el Mantenimiento Personal

**La Actitud de NOSOTROS:**

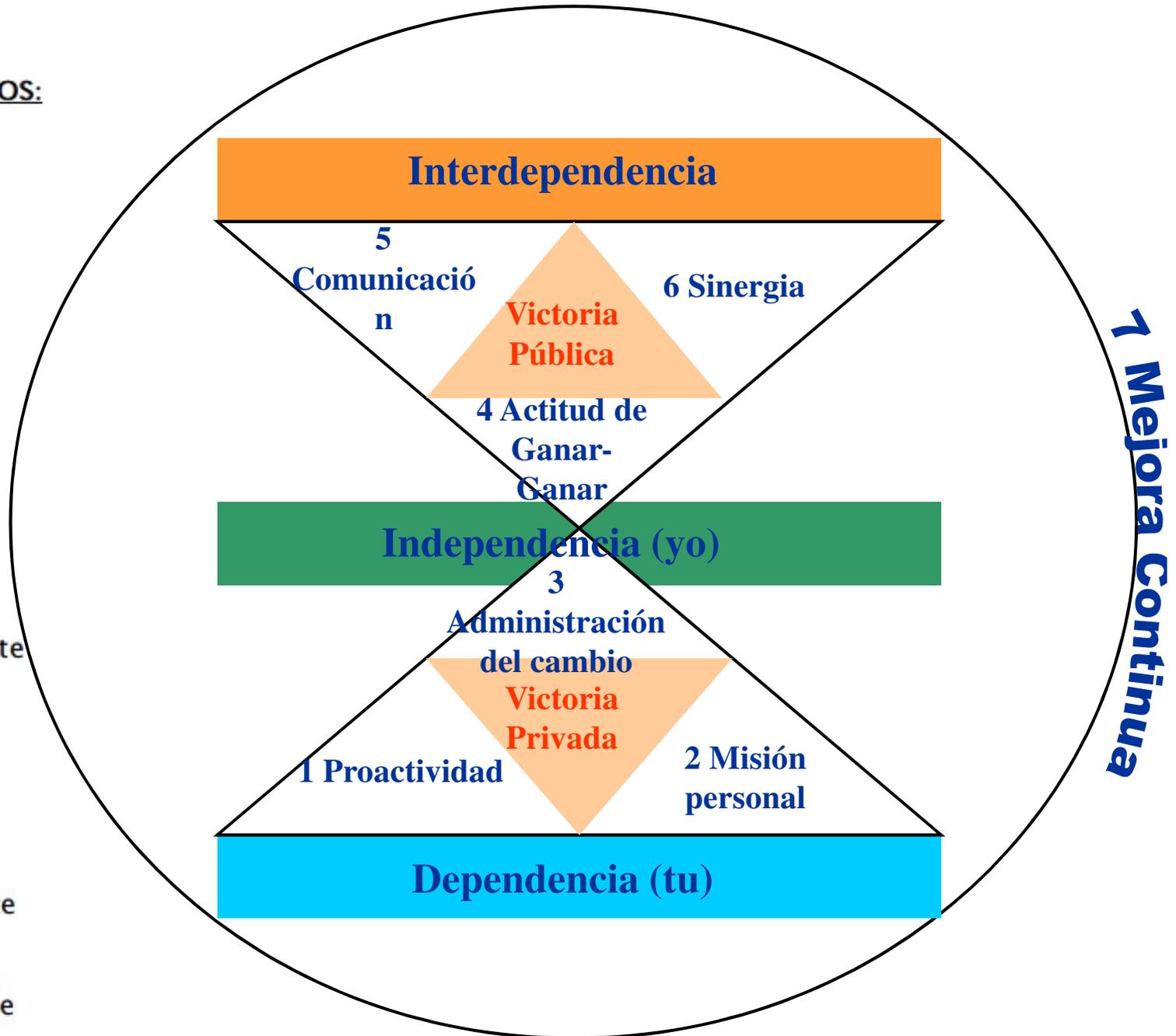
Nosotros Haremos  
Nosotros lo  
Lograremos  
Cooperaremos  
Trabajo de Equipo

**La Actitud de YO:**

Yo lo Haré  
Puedo Solo  
No necesito de  
Nadie  
Soy Autosuficiente

**La Actitud de TU:**

Tú me Cuidas  
Tú no me Ayudaste  
Tú eres el  
Responsable  
Tú eres el Culpable



# Liderazgo centrado en principios

- Tres etapas
  - Dependencia
    - Instancia del TU
    - Los niños se encuentran en esta etapa
    - pero hay personas mayores que no salen de la misma
  - Independencia
    - Instancia del YO
    - Ejemplo: “DE LA CASA” De la generación PC: X X
      - » Tiene 26 años se está por recibir de ingeniero y trabaja en el equipo de desarrollo de YYYY. Disfruta más de la vida intelectual que de las tardes en el estadio y cuando sale del trabajo vuelve a la computadora donde también se recrea
  - Interdependencia
    - Instancia del NOSOTROS
- Debemos lograr tres hábitos para pasar de una etapa a la otra

# Liderazgo centrado en principios: Ser proactivo

- Escoger la mejor respuesta a un estímulo:
  - Estímulo -> principios -> respuesta
- Es el contrario de la persona reactiva (estímulo -> respuesta)
- Hábito de la responsabilidad
- Resultado: Libertad

*Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio,  
En este espacio descansa nuestro poder y nuestra libertad de escoger.  
En esa respuesta reside nuestra felicidad y nuestro crecimiento.*



# Liderazgo centrado en principios: Misión Personal

- Misión personal (empezar con un fin en mente )
  - Personas que tienen clara su misión en la vida
    - Ejemplos: Cuando ser padre?
  - Tienen claros sus compromisos
  - Hábito del liderazgo personal
  - Son las personas que pueden ver su futuro hacia delante.
  - Resultado: Sentido a la vida

# Liderazgo centrado en principios: Primero lo primero



# Liderazgo centrado en principios

- Administración del cambio (**Establecer primero lo primero**)
  - Poner primero lo primero
  - Hábito de la administración personal
  - Diferenciar lo importante de lo urgente
  - Resultado: Priorizar entre lo importante y urgente
- 1 + 2 + 3
  - Victoria privada
  - Es un ser independiente
- Actitud de ganar-ganar
  - Se da en el ámbito de la negociación
  - Es la capacidad de buscar una tercer opción que beneficie a ambas partes.
  - Hábito del beneficio mutuo
  - Resultado: Bien común, equidad



# Liderazgo centrado en principios

- Comunicación
  - Escucha activa
  - Procurar primero comprender para luego ser comprendido
  - Hábito de la comunicación efectiva
  - Resultado: Respeto, convivencia
- Sinergia
  - Hábito de interdependencia
  - Capacidad de alta creatividad
  - Resultados: logros, innovación
- 4 + 5 + 6
  - Victoria pública
  - Son las personas que se integran sin problemas.
- Mejora continua (“afilar la sierra”)
  - En 4 dimensiones:
    - física: ejercicio, nutrición, control del estrés
    - Intelectual: Leer, visualizar, planificar, escribir
    - emocional/social: sinergia, seguridad
    - Espiritual: compromiso con los valores
  - Resultado: balance, renovación continua

## *Liderazgo Centrado en principios*

- **Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas.**
- Una organización constituida por personas que practican los siete hábitos cobra las siguientes características:
  - 1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
  - 2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
  - 3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
  - 4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
  - 5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
  - 6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.

# *Liderazgo Centrado en principios*

- Una organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos cobra las siguientes características:
  - **7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:**
    - ***Dimensión física.*** Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
    - ***Dimensión espiritual.*** Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa.
    - ***Dimensión intelectual.*** Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
    - ***Dimensión social.*** Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.

# ***Los 6 pasos***

# *Comunicación*

- Sea franco
- Confiable
- Utilice el código adecuado
- Busque el canal correcto
- Diseñe el mensaje
- Pida retroalimentación
- Tenga en cuenta las diferencias

## *Delegue*

- Crea en la gente
- Asigne funciones
- Adjudique responsabilidades
- Ayude a tomar decisiones
- Permita que cometan errores

## *Participe*

- Escuche opiniones
- Solicite ideas
- Realice reuniones
- Establezca objetivos y trabajos por mutuo acuerdo
- Involucre

## *Motive*

- Reconozca
- Estimule
- Aliente
- Refuerce positivamente

# *Desarrolle*

- Capacite
- Forme
- Haga coaching
- Transfórmese en un mentor
- Aliente a sus empleados para que integren comités

## *Promueva el bienestar*

- Preocúpese de la salud
- Construya un ambiente de trabajo positivo
- Considere las condiciones de trabajo

## *Ideas Fundamentales*

- Necesidad de comunicación.
- Necesidad de motivación de las personas.
- Necesidad de delegación y liderazgo para el buen funcionamiento de la organización.

