

Estudios de Liderazgo

Líderes centrados
en la producción



Líderes centrados
en la persona

Estudios de Liderazgo

Se concluyó que los líderes centrados en las personas obtienen de su gente mejores resultados, reflejado en la productividad y las relaciones humanas.



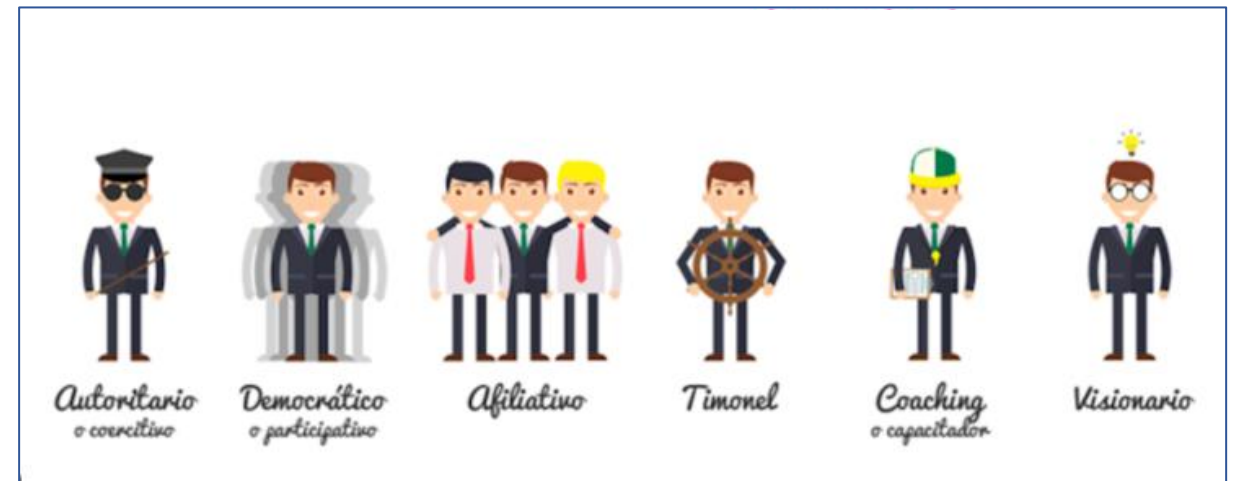
Estilos de liderazgo



Kurt Lewin



Daniel Goleman



Autoritario

Participativo

Liberal

Autoritario

El Líder toma las decisiones

Líder

Subordinados

Participativo

El Líder hace partícipe a sus subordinados en la toma de decisiones

Líder

Subordinados

Liberal

El Líder delega tareas en sus subordinados

Líder

Subordinados

El “líder” autoritario

Cumplimiento eficaz y rápido de las instrucciones dadas.

Cuando las metas son sencillas, se cumplirán en el plazo y con el estándar requerido.

En algunas situaciones es necesario, por ejemplo en emergencias.

El líder participativo

Se busca una cohesión de la organización y una adhesión de las partes.

El líder se impone más por autoridad (moral o técnica) que por poder.

Clásico liderazgo en organizaciones como los EE.MM.

Hay que tener presente que quien escucha y toma las decisiones es el superior.

El líder carismático

Genera entusiasmo.

Ama la vida, es alegre y optimista.

No vive quejándose y tiene tendencia a ver lo mejor de las personas.

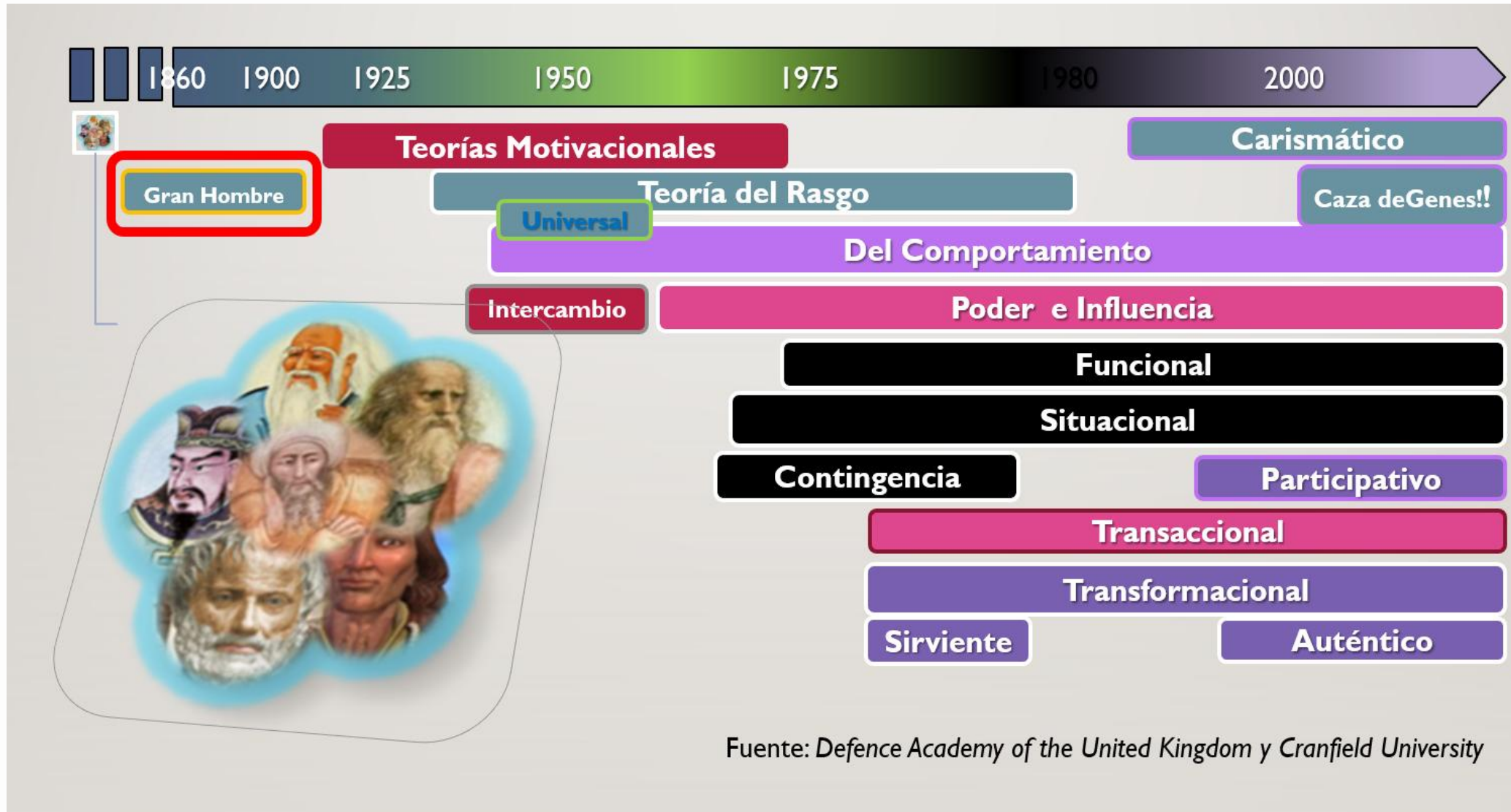
Transmite esperanza y contagia al resto.

Es generoso y comparte su conocimiento, recursos y tiempo.

No piensa sólo en cómo sacar provecho a las personas.

¿Se puede ser autoritario, participativo y liberal a la vez?

Evolución de las teorías del liderazgo



EVOLUCIÓN DE LA

(1)

El presente documento constituye una síntesis de su evolución y desarrollo a lo largo del tiempo que se han elaborado, aquí se considera la modificación relevante en la forma en cómo

1. El Gran Hombre

La teoría del Gran Hombre evolucionó; nadie fue capaz de identificar con precisión la combinación que fue responsable de la

La teoría del Gran Hombre asume que los grandes líderes nacen... no se hacen; aquellos que están destinados por naturaleza que los grandes líderes se levantarán. Esta teoría fue popularizada por Thomas Stogdill; la teoría del Gran Hombre se inspiró en los héroes, la adoración de héroes y la idea de héroes.

2. Teorías Motivacionales

Son teorías que trataron de explicar los pensamientos en acciones. En cómo hay 3 categorías:

1. Hedonista. El **hedonismo** es una filosofía que considera que el placer es el fin superior y fundamento de la vida; el placer que pueda asociarse con el trabajo.
2. Cognitivo. La necesidad del saber.
3. Desarrollo/crecimiento. Las teorías promueven el concepto de que los líderes conducen a "Crecimiento", "Autocrecimiento".

3. Teoría de los Rasgos

Stogdill y Mann tenían diferente visión de los grandes líderes. Hay personas que son líderes y no lo son. Esta teoría se basa en cuáles

La idea básica de la teoría de los rasgos es que los líderes tienen rasgos que los hacen líderes exitosos.

4. Teoría del comportamiento

En reacción a la teoría del liderazgo de los rasgos, una nueva perspectiva, una que se centra en la oposición a sus características mentales, físicas que se hacen o no nacen.

Las teorías del comportamiento primero dividen a los líderes en aquellos que estaban preocupados por las tareas y aquellos que estaban preocupados por las relaciones.

5. Poder e Influencia

Los líderes efectivos aprovechan ciertos poderes para hacer las cosas. Los estilos de liderazgo surgen de la combinación de poderes aplicados.

6. Teoría Universal

De acuerdo con los elementos de la teoría universal, un líder eficaz debe tener una visión de cómo la organización podría funcionar, el líder necesita tener confianza en sí mismo porque si el líder tiene grandes ideas sin confiar en un líder eficaz debe tener grandes habilidades para venderlas. Además, un líder eficaz debe tener grandes ideas que las personas. Aunque el líder tiene grandes ideas, si no tienen buenas ideas.

7. Teoría Funcional

Es una teoría particularmente útil para abordar la efectividad del liderazgo; se espera que el trabajo principal del líder es vender las necesidades del grupo se cumple; por lo tanto, se espera que el líder contribuya a la eficacia y efectividad.

8. De Contingencia (o Situacional):

El líder es quien es capaz de reconocer la situación y dar respuestas y su conducción. La premisa es que el líder debe adaptarse a las circunstancias.

Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo; se basa en el análisis de una situación determinada, tener en cuenta la madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.

9. Transaccional:

El liderazgo transaccional es un estilo en el que un líder premia a los seguidores a través de recompensas y castigos. El líder es capaz de crear y trabajar a través de estructuras claras. Los líderes transaccionales prestan atención a las fallas y desviaciones de los seguidores; el liderazgo es más efectivo en situaciones de crisis y emergencia; debe llevarse a cabo de una manera específica. Hay cuatro tipos de liderazgo transaccional:

1. Las personas están motivadas por la recompensa y el castigo.
2. Los sistemas sociales funcionan mejor con una cadena de mando.
3. Cuando las personas han acordado hacer un trabajo, una vez que se comienza, se debe continuar hasta el final.
4. El propósito principal de un subordinado es hacer lo que se le pide. Una forma primaria de control es el castigo.

Lo que queda afuera en esta teoría es la parte humana del liderazgo.

10. Las Teorías X e Y:

El profesor Douglas McGregor, psicólogo y economista, publicó su libro *Human side of Enterprise* en 1960. Este considera la parte humana del liderazgo; aquí vienen las Teorías X e Y, donde señala las características de los líderes, sino que los líderes deben seguir la teoría.

Teoría X: Dice que al promedio de las personas no les gusta trabajar y tratarán de evadir el trabajo si pueden.

Teoría Y: A diferencia de la teoría X, las personas se motivan por el trabajo y el líder establece el entorno para que los seguidores trabajen.

11. Teoría del Líder Servidor

Esta teoría nació en 1970 con Robert K. Greenleaf. "El líder-servidor comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, la elección consciente hace que uno aspire a liderar. Esa persona que es líder primero; tal vez debido a la necesidad de apaciguar a los seguidores o de adquirir posesiones materiales... El líder primero es el líder. Entre ellos hay matices y mezclas que forman parte de la naturaleza humana.

Un líder servidor se centra principalmente en el crecimiento y el bienestar de las personas y las comunidades a las que pertenecen. Si bien el liderazgo tradicional generalmente involucra la acumulación y el ejercicio del poder por parte de uno en la "cima de la pirámide", el liderazgo de servicio es diferente. El líder servidor comparte el poder, pone las necesidades de los demás en primer lugar y ayuda a las personas.

12. Líder auténtico

El liderazgo auténtico es un enfoque de liderazgo que enfatiza la construcción de la legitimidad del líder a través de relaciones honestas con seguidores que valoran sus aportes y su ética. En general, los líderes auténticos son personas positivas con buena empatía en sus seguidores. Al generar confianza y generar un apoyo entusiasta de sus subordinados, los líderes auténticos pueden mejorar el rendimiento individual y de equipo. Este enfoque ha sido adoptado por muchos líderes y asesores de liderazgo que ven el liderazgo auténtico como una alternativa a los líderes que enfatizan las ganancias y el precio de las acciones sobre las personas y la ética. El liderazgo auténtico es un área de estudio cada vez mayor en la investigación académica sobre el liderazgo que recientemente ha crecido desde un cierto desconocimiento a su madurez actual.

13. Liderazgo Transformacional:

Esta teoría se basa en un concepto desarrollado a fines de la década de los 70 por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Posteriormente, en los 80 el investigador del liderazgo Bernard M. Bass amplió las ideas originales de Burns para desarrollar lo que hoy se conoce como la teoría del liderazgo transformacional de Bass.

De acuerdo a este modelo teórico, el líder demanda de sus seguidores trascender a sus propios intereses, por el bien del grupo, de la organización y de la sociedad. Considera las necesidades de desarrollo personal de largo plazo, más que las necesidades del momento.

El liderazgo transformacional se basa en tres suposiciones:

1. Las personas seguirán a una persona que las inspire.
2. Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
3. La manera de hacer las cosas es mediante la inyección de entusiasmo y energía.

Es un estilo de liderazgo en el que el líder identifica un cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecuta el cambio con el compromiso de los miembros del grupo. En su forma auténtica, el liderazgo transformador mejora la motivación, la moral y el desempeño de los seguidores a través de una variedad de mecanismos.

SOLO PARA

SOLO PARA FINES ACADÉMICOS

SOLO PARA FINES ACADÉMICOS

SOLO PARA FINES ACADÉMICOS

Muchos estilos de liderazgo, ... pero...
finalmente de qué dependerá el estilo
que yo emplearé ...



- Mi personalidad
- Al problema que me enfrento
- ▲ La confianza que tengo en mi gente

 **PERSONALIDAD** = CARÁCTER + TEMPERAMENTO



Test de Personalidad

Tipos de personalidad

Contacto

 Español

Test de Personalidad Gratis

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

Personalidad = asignar a los individuos en una de cuatro categorías **según cómo perciben el mundo y toman decisiones**

→ **Actividad de foco u origen de la energía**

- Extrovertido (E) – Introvertido (I)

→ **Actividad de percepción, adquisición de la información**

- Sentidos (S) – Intuición (N)

→ **Toma de decisiones**

- Pensamiento (T) – Sentimiento (F)

→ **Cómo enfocamos nuestra vida**

- Juez (J) – Perceptivo (P)

Logista ISTJ-A / ISTJ-T	Defensor ISFJ-A / ISFJ-T	Ejecutivo ESTJ-A / ESTJ-T	Consultor ESFJ-A / ESFJ-T	Virtuoso ISTP-A / ISTP-T	Aventurero ISFP-A / ISFP-T	Emprendedor ESTP-A / ESTP-T	Animador ESFP-A / ESFP-T
----------------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

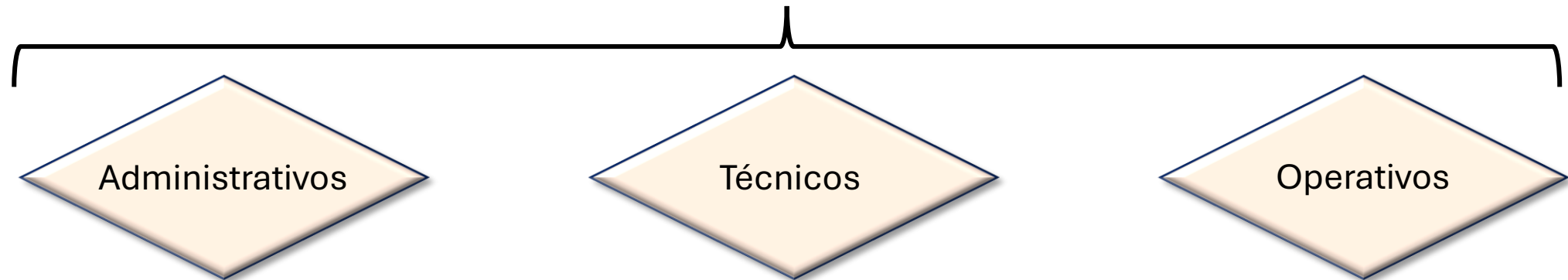
● Tipos de problemas



Tipos de problemas



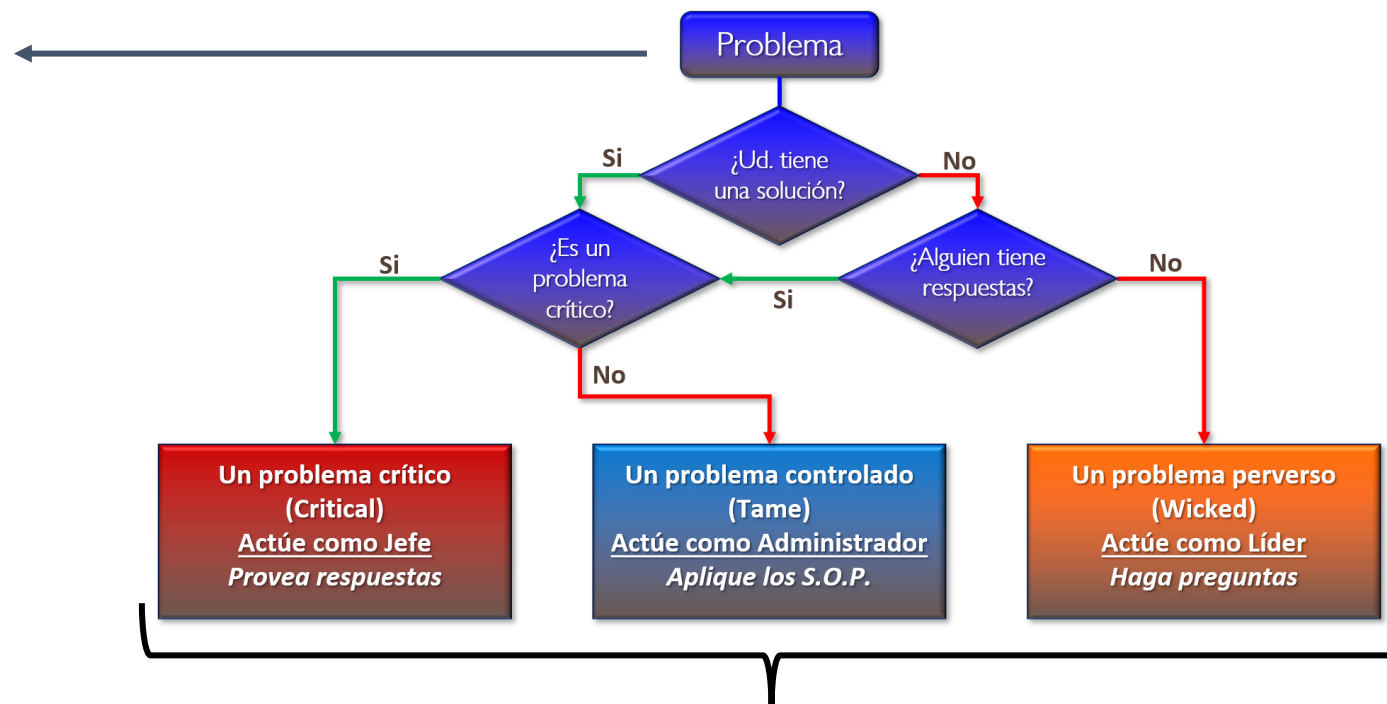
En la Armada cómo los dividimos



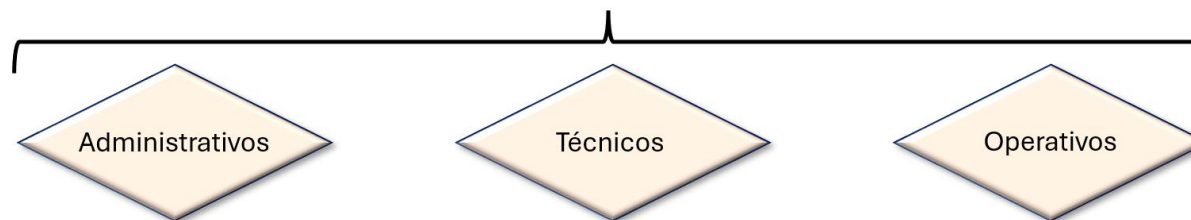
Situación: Ud. Es el Jefe de un grupo de F.E. y debe entrar a una embajada a rescatar rehenes que mantienen un grupo de terroristas en su interior. ¿Cómo lo hará?



Tipos de problemas



En la Armada cómo los dividimos



No olvide innovar “salir de la caja”



La confianza que tengo en mi gente

Para generar esa confianza:

- Integridad y coherencia del líder.
- Conocimiento personal de la dotación, especialmente de los asesores directos.
- Comunicación clara y oportuna del contexto que se vive.
- Delegación responsable.
- Competencia profesional demostrada por la gente.
- Entrenamiento permanente y realista.
- En los errores busque la corrección rápida, instruya, después busque responsables (caso la situación lo amerite)

Conclusiones

Los estilos de liderazgo conviven entre sí, dependerán entre otros: de la personalidad de quién dirige, de la situación que se enfrenta y la confianza mutua que exista con sus subordinados.



Metodología para la implementación del liderazgo

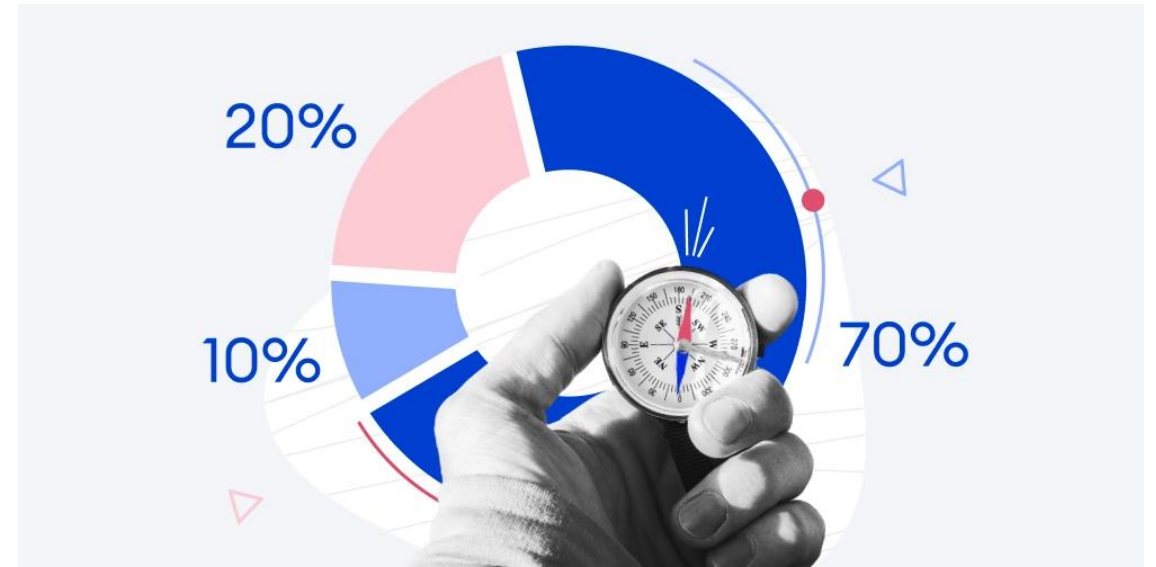
APRENDIZAJE 10 / 20 / 70

10% del tiempo es en aula.

20% se aprende de los demás

70% es experiencia personal

**EN LA ESCUELA NAVAL SE ESTIMA QUE EL
10% DEBIERA SER UN 30%.**



Metodología para la implementación del liderazgo

COACHING

- El líder entrega herramientas, tales como conocimiento, tiempo u oportunidades.
- El subordinado se debe desarrollar solo
- El objetivo es que la persona se desarrolle solo.

LÍDER → SUBORDINADO



Metodología para la implementación del liderazgo

RETROALIMENTACIÓN (Feedback)

- Recibir información de cómo se están cumpliendo las tareas.
- Corregir, reorganizar y mejorar el proceso.
- Indicar qué se quiere modificar, de manera oportuna y en privado
- Comprobar que el receptor haya entendido el problema.



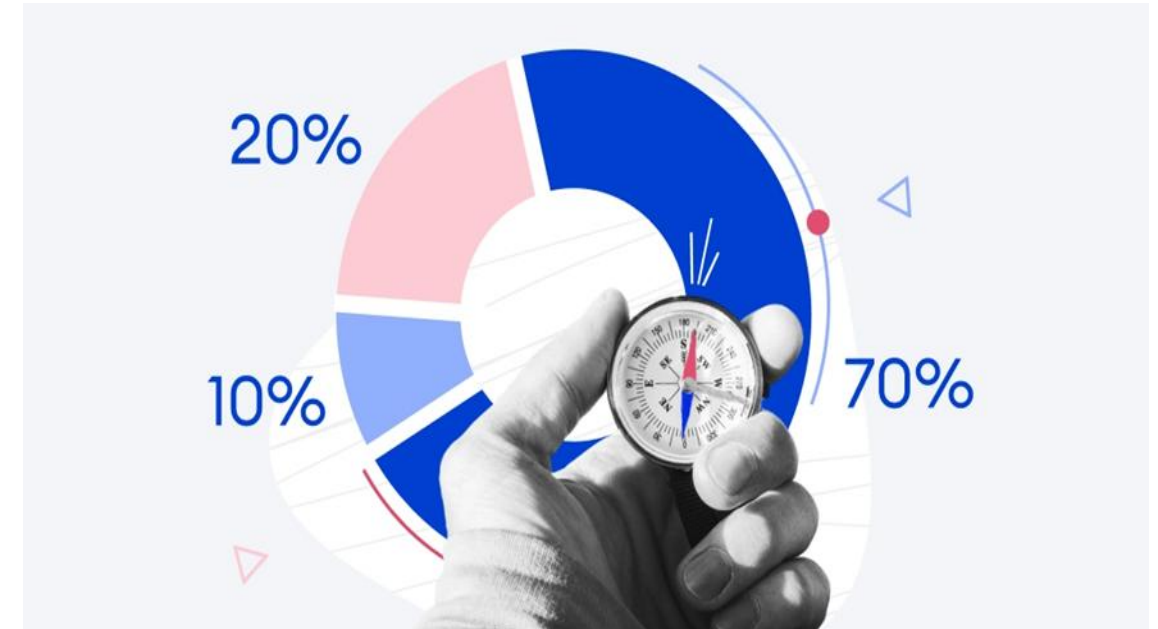
Metodología para la implementación del liderazgo

MENTORING

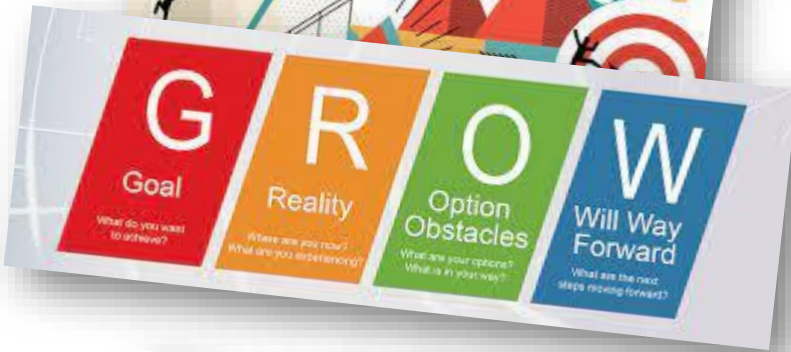
- Un experto brinda apoyo, experiencia o ideas.
- Se debe instruir de tal manera que el receptor aprenda y adquiera un saber profesional.



Busquemos ejemplos



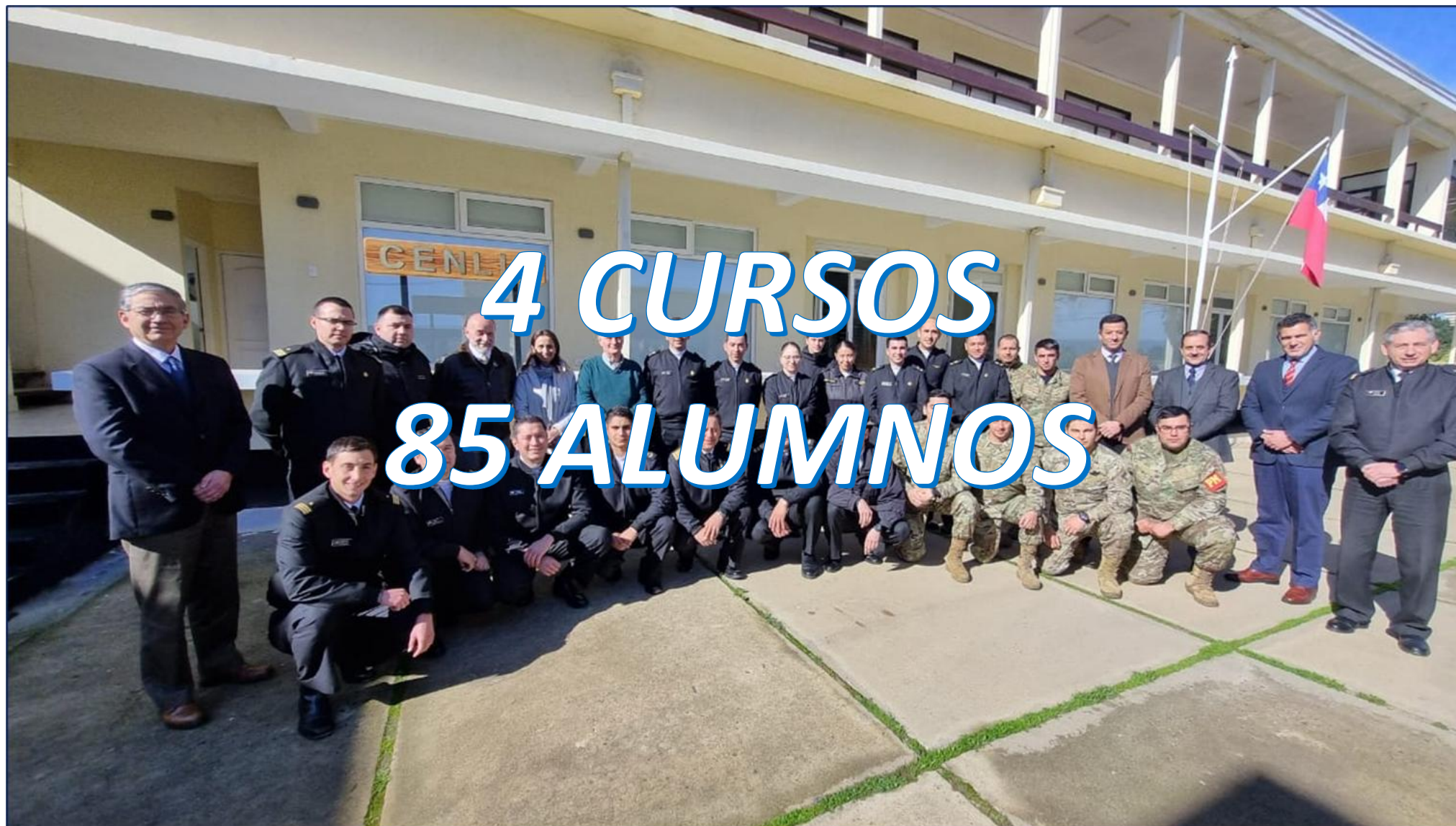
ALGUNAS HERRAMIENTAS CLAVES DEL MODELO





PRECURSORES DE LA CULTURA DE COACHING EN LA MARINA

Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

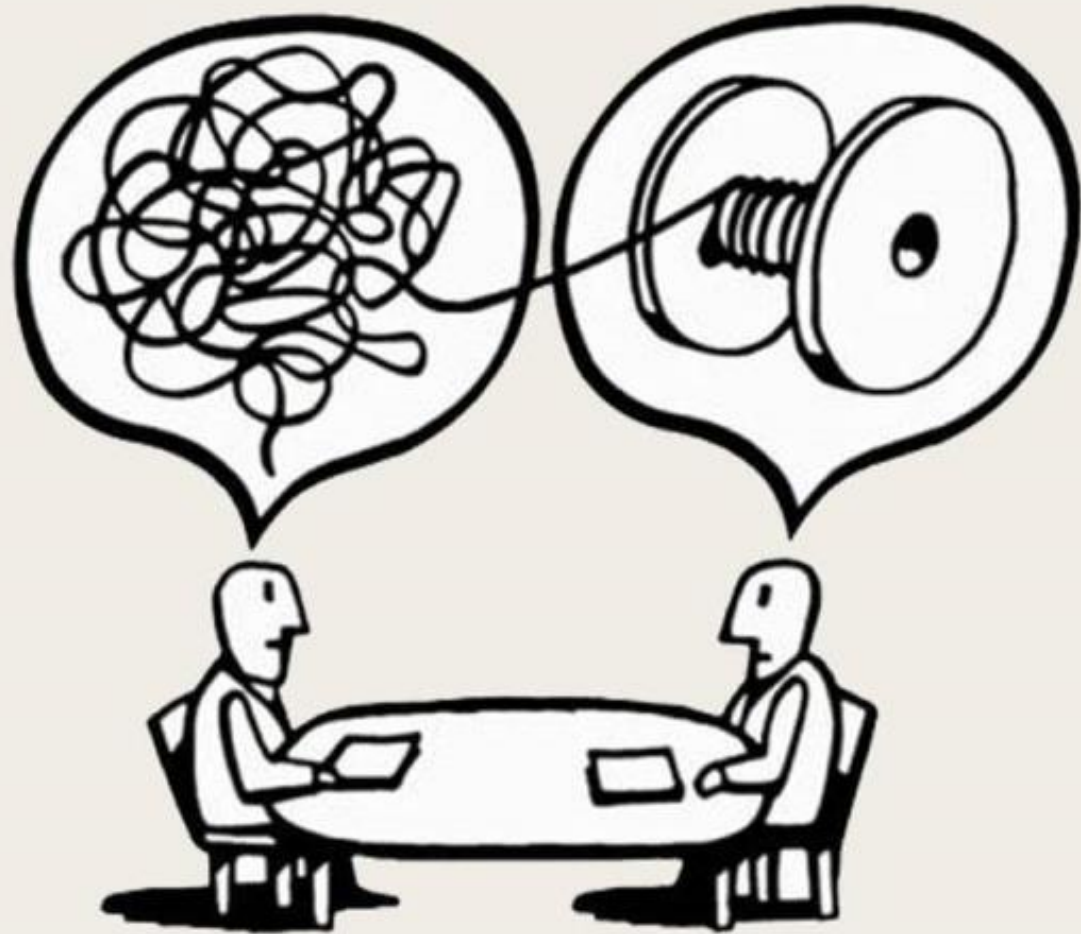
INTEGRIDAD

DEBER

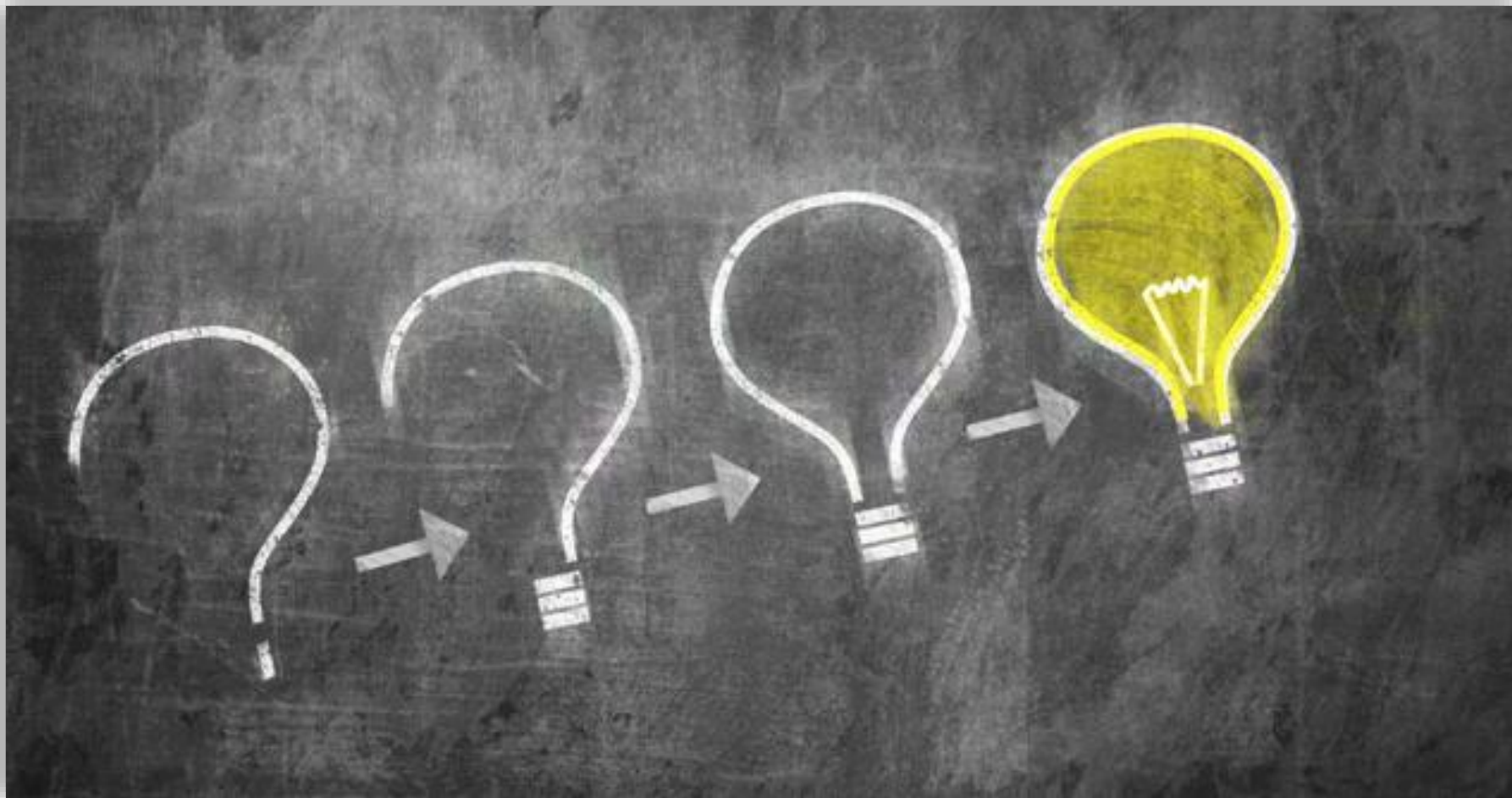


24

Técnicas de COACHING para el Liderazgo







¿¿CÓMO FUNCIONA??



CONSCIENTE

HACER VISIBLE, LO INVISIBLE!!

INCONSCIENTE

Recuerdos
Sentidos
Reflexiones
Experiencias
- Carencias
- Hábitos
- Sueños



EJERCICIO

Pensar cualquier tipo de pregunta a un:

- Jefe.
- Subordinado.
- Compañero.

EJERCICIO

¿Háganme preguntas?

TIPOS DE PREGUNTAS

ABIERTAS	CERRADAS
La respuesta es libre...	La respuesta es específica...
¿para qué entrenas?	¿escuchas radio?
¿qué te motiva a viajar?	¿ves tv?
¿qué opinas del Profesor?	¿Cómo estás?

EJEMPLOS DE PREGUNTAS...

¿Qué estás haciendo para resolverlo?

¿Por qué crees que no lo haces?

Si tuvieras que hacerlo de nuevo, ¿Qué harías?

¿Qué harías si supieras que no puede fallar?

Si yo soy el que le pide ayuda por este mismo problema ¿qué me aconsejarías?

¿Qué sientes cuando piensas en ese problema?

¿Qué te recuerda?

¿Qué te falta para poder resolver?

¿Cómo crees que te puedo ayudar?

Cada vez que te hacen una pregunta, se responde ¿Qué cree ud.?

¿qué no hacer? (clásicos errores)

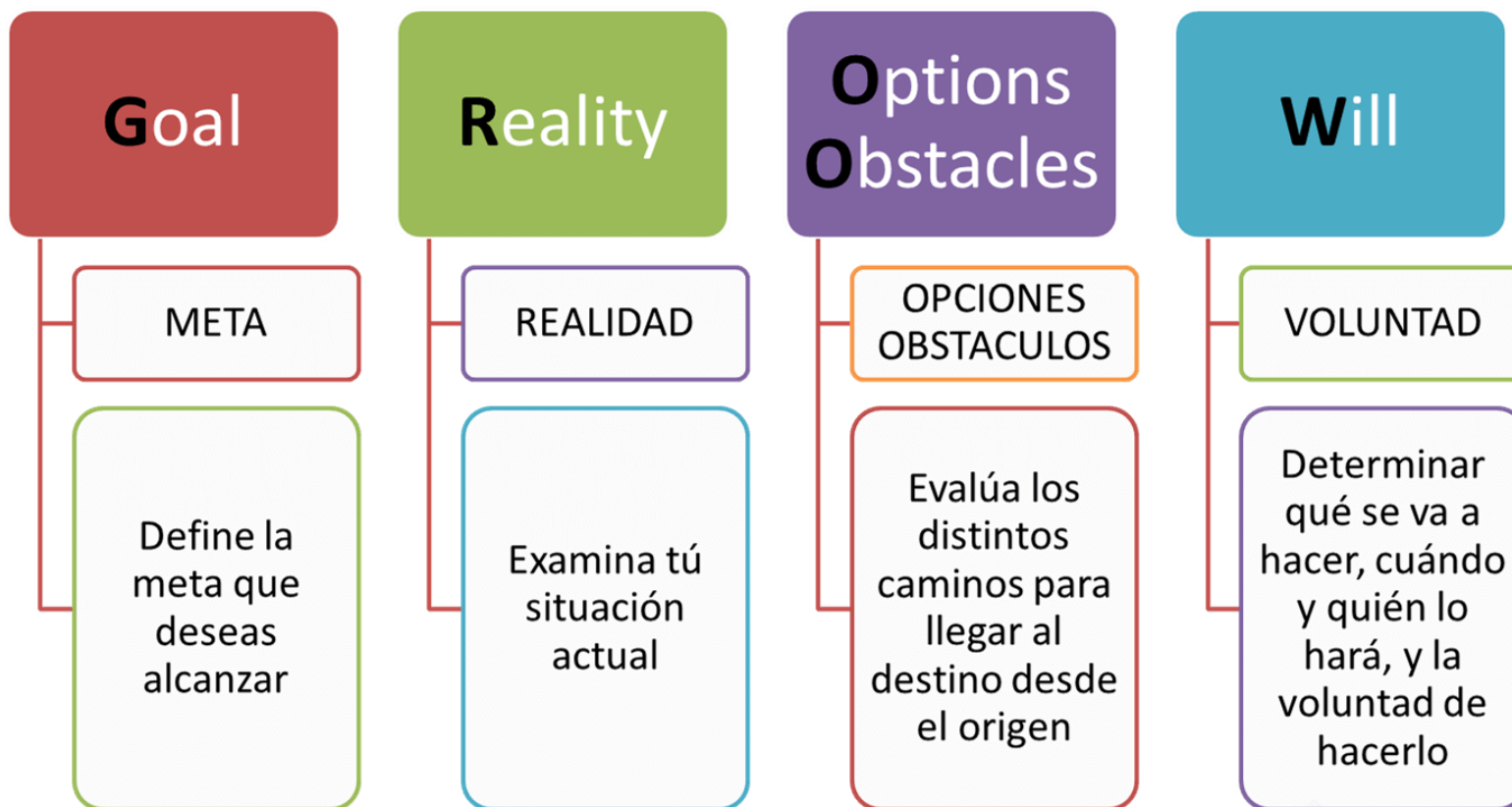
- Distraerse durante la conversación.
- Interrumpir al que habla.
- Juzgarlo y querer imponer sus ideas.
- Ofrecer ayuda de manera prematura y con falta de información.
- Rechazar y no validar lo que el otro esté sintiendo.
- Descalificar al dar su opinión.
- Contar su propia historia en vez de escuchar la suya.



METODO G.R.O.W.

JOHN WITHMORE

GROW



G	R	O	W
GOAL	REALITY	OPTIONS	WILL
¿Qué quieres lograr?	¿Dónde estas ahora?	¿Qué podrías hacer?	¿Qué harás?
Objetivo Específico Realista Alcanzable Retador	Diagnóstico Causas consecuencias	Opciones que permitan alcanzar el objetivo	Carta Gant Compromiso fechas



Coaching

Preguntas

Silencios

Devolución

Mentoring

Preguntas

Consejos

Respuestas

