



“Liderazgo y Gestión del Cambio”

Expositor: Dr. Pedro Makabe

Agosto 2009



MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO

El sentido del liderazgo



El rol del liderazgo



Las demandas del liderazgo



Las prácticas del liderazgo



Tipos de Liderazgo

1. Liderazgo ausente o laissez-faire (*dejar hacer*)
2. **Liderazgo Transaccional**
(*interacción en que cada parte busca su propio beneficio*)
 - a) Liderazgo tipo gestión por excepción
 - b) Liderazgo tipo gestión por recompensa condicionada
3. **Liderazgo Transformador**
(*el líder ayuda a sus seguidores a superar sus intereses personales y a trabajar por elevados y nobles propósitos*)
4. **Liderazgo Servicial**
(*el líder se pone al servicio de sus seguidores, logrando su adhesión mediante la generación de confianza*)



¿ Qué es el Liderazgo ?

Es el arte de *influir* y movilizar a otros para que *deseen cambiar* y trabajar con entusiasmo en pos de aspiraciones comunes.

“ Movilizar a otros para que hagan *es diferente* que movilizar a otros para que *deseen* hacer ”.



Poder, Liderazgo y Autoridad

- Poder y Autoridad formal

“ Es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza ”.

- Liderazgo y Autoridad informal

“ Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal ”

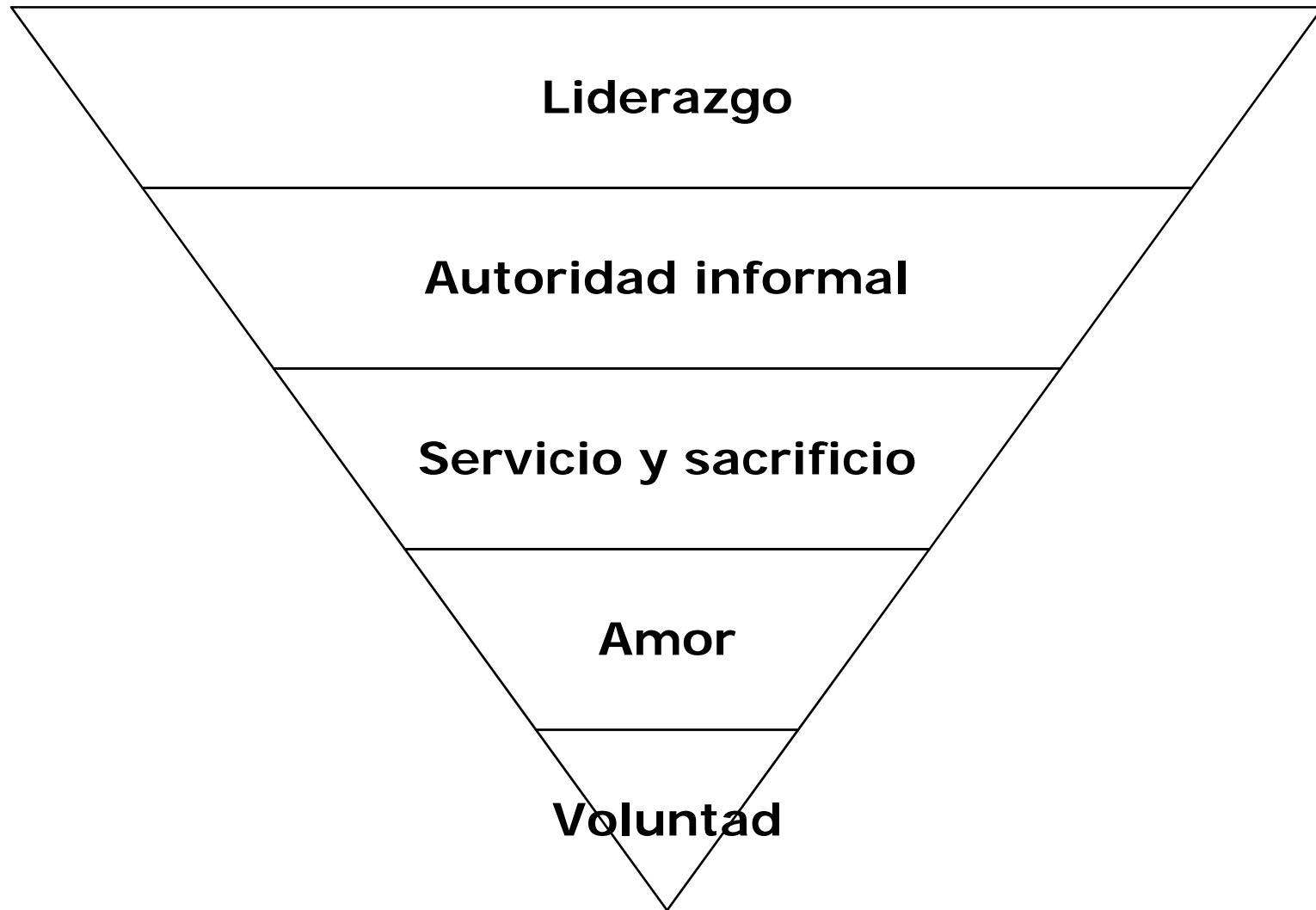


DESAFIOS TECNICOS vs DESAFIOS ADAPTATIVOS

DESAFIOS	¿Cuál es la tarea?	¿Quién hace la tarea?
<i>Técnicos</i>	Aplicar el conocimiento vigente	La autoridad formal
<i>Adaptativos</i>	Aprender nuevas conductas y nuevos métodos	El líder y todos los involucrados en el problema



Modelo de Liderazgo Servicial





El rol según el estilo de liderazgo

¿ dónde pone el énfasis ?



Centrado en los
resultados

Centrado en el
bienestar de las
personas

Liderazgo
concentrado
en la tarea

Liderazgo
concentrado en
las relaciones

Líder como
heredero

Líder como
Coach



VERDADERO LIDERAZGO

vs

Pseudoliderazgo

El verdadero líder :

El pseudolíder :

- Centra sus acciones en principios universales.
- Saca lo mejor de la gente.
- Dice lo que sus seguidores necesitan oír.
- Fomenta la independencia cediendo el poder.
- Se centra en intereses comunes.
- Se adapta fácilmente al cambio.
- Es altruísta y servicial.
- Es democrático y consensual.
- Es humilde y austero.

- Basa sus acciones en sus propios “valores”.
- Saca lo peor de las personas.
- Dice lo que los seguidores quieren oír.
- Busca perpetuar la dependencia en él.
- Se centra en sus propios intereses.
- Incapaz para adaptarse al cambio.
- Es egocéntrico y narcisista.
- Es autoritario.
- Es soberbio y ambicioso.



Amor como acción (*no como sentimiento*)

<i>Acciones amorosas</i>	<i>Definición</i>
PACIENCIA	Mostrar dominio de uno mismo
AFABILIDAD	Prestar atención, escuchar, apreciar y animar
HUMILDAD	Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia
RESPECTO	Tratar a los otros como si fueran gente importante
GENEROSIDAD	Satisfacer las necesidades de los demás
COMPRESION	Aceptar las perspectivas diferentes
HONESTIDAD	Decir la verdad, actuar con integridad
RESPONSABILIDAD	Hacerse cargo de las propias elecciones
COMPROMISO	Transformar una promesa en realidad



RESPONSABILIDAD

- **Es la manera como nos relacionamos con las circunstancias (y no un juicio sobre quién es culpable por ellas). Es una cualidad humana que puede aprenderse (y enseñarse).**
- Respons-abilidad = *habilidad para responder, para actuar.*
- **Ser responsable** = *comprometerse con las propias elecciones y acciones.*
- **No ser responsable** = *resignarse a las circunstancias, sobrevivir como víctimas de situaciones más grandes que uno mismo, culpar al mundo y sólo rezar.*



LOS DESAFIOS DEL LIDERAZGO

Para ser líderes responsables necesitamos desafiar estas nociones:

- 1. Nuestras suposiciones básicas sobre la naturaleza de “la realidad” y “nuestra identidad”.** *Aceptar que son sólo interpretaciones. Entonces, la pregunta no es ¿cuál es “la realidad” ?, sino ¿ con cuál interpretación de la realidad estamos comprometidos ?*
- 2. La creencia de que se necesita una posición de autoridad y control para tener poder y ejercer liderazgo (hacer una diferencia).** *Esto se puede realizar siendo responsable y comprometido con lo que nos parezca correcto, con total confianza por nuestra visión y dispuestos a arriesgar lo que sea necesario para hacer una diferencia.*



LOS DESAFIOS DEL LIDERAZGO (continuación)

3. La creencia acerca de que los líderes son personas especiales con capacidades innatas. Más bien, los líderes son personas comunes que declaran compromisos extraordinarios. *El liderazgo no ocurre dentro del individuo, sino en el contexto de las relaciones, de la coordinación de acciones y prácticas en una comunidad. Por ello, el liderazgo es un fenómeno social y lingüístico.*
4. La idea que el futuro está ya fijado y establecido. *El futuro es siempre una posibilidad, y cuando llega siempre será en función de nuestras acciones individuales y colectivas.*



COMPROMISO Y CAMBIO

- Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad.
- El compromiso es esencial para la coordinación de acciones, y es la base para cualquier cambio intencional.
- Hay 2 tipos de cambio en nuestra experiencia cotidiana:
 - 1) Cambios que hacemos que sucedan.
 - 2) Cambios como respuesta adaptativa a cambios que no hemos producido pero que definen una “nueva realidad”.
- En ambos, se trata de inventar nuevas interpretaciones y comprometerse a crear algo que no existía previamente.

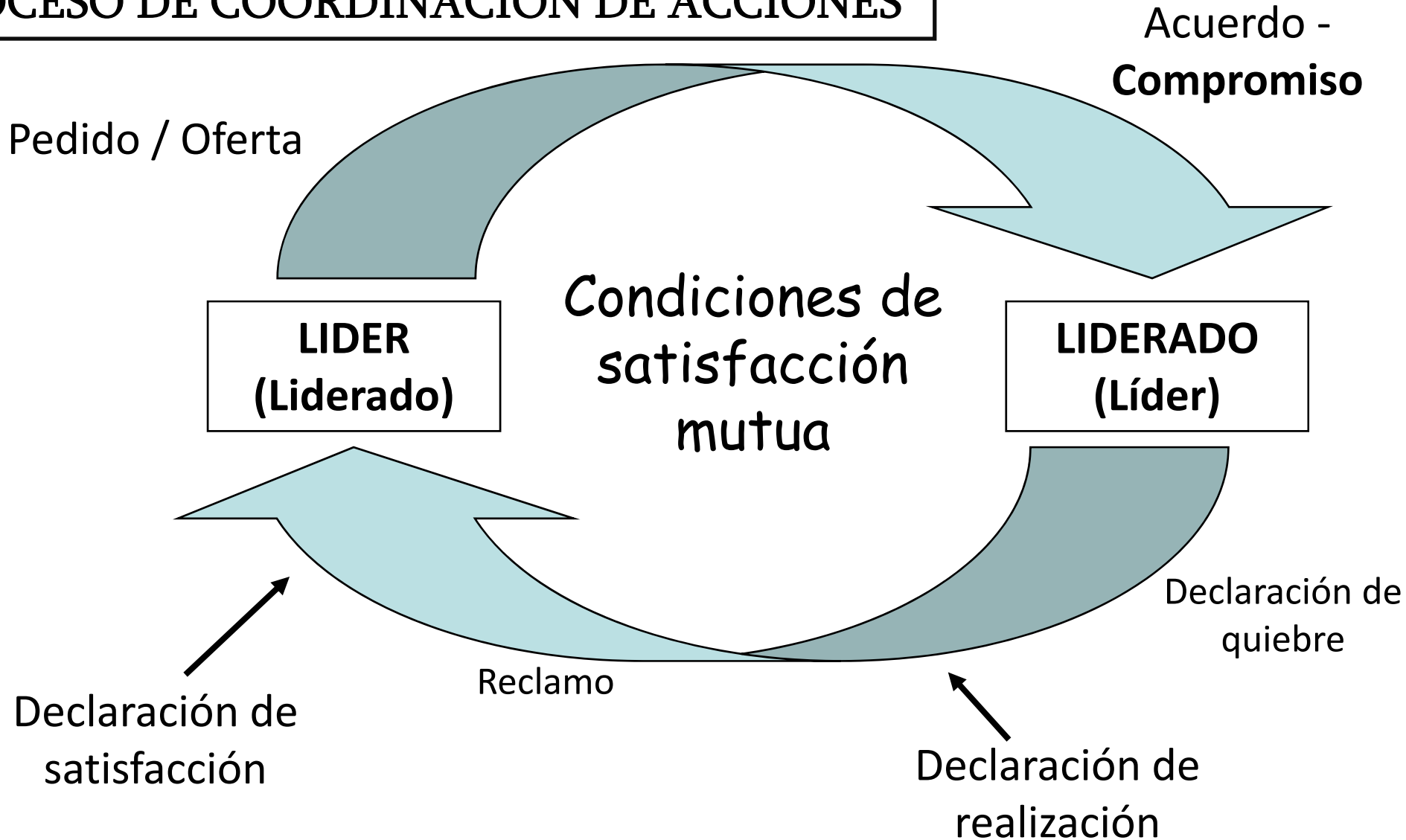


CARACTERISTICAS DEL COMPROMISO

- 1. El compromiso es una acción.**
Es crear algo que previamente no existía. "Yo soy responsable por algo que ocurrirá en el futuro, que no ocurriría en ausencia de mi compromiso".
- 2. El compromiso no es sólo personal.**
Al comprometernos estamos creando expectativas en los demás. El compromiso es un fenómeno social.
- 3. El compromiso existe sólo en nuestro lenguaje.** *Ocurre en nuestras conversaciones como un "acto del habla ó acto lingüístico", que hace aparecer ciertas condiciones futuras como posibilidades que, al ser cumplidas, se transforman en una "nueva realidad".*



PROCESO DE COORDINACION DE ACCIONES





CONVERSACIONES SIN COMPROMISOS

- Aunque deseamos que se produzcan cambios, cuando hablamos lo hacemos como si fuéramos espectadores contando lo que sucede en el mundo. Nuestras conversaciones raramente resultan en compromisos para la acción y el cambio.
- Las reuniones en las organizaciones son altamente inefectivas, largas e insatisfactorias. El estado de ánimo se transforma en resignación: aceptar el status quo y “hacer como que...” Esto se debe a que las personas conversan sin comprometerse.



LIDERAZGO TRANSFORMADOR

- Surge cuando el líder apela a los más altos valores para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado de motivación, ayudándolos a que superen sus intereses personales, y llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar de la organización, de la sociedad o de la humanidad; produciéndose así el *efecto transformador*.



LAS CINCO PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR y SERVICIAL

1. **Desafiar el proceso:** el líder debe reinventar continuamente, con creatividad y fomentando innovación y mejora continua.
2. **Inspira una visión compartida:** el líder debe generar una imagen ideal del futuro para el bien común.
3. **Habilitar a otros para actuar :** el líder debe implicar (*comprometer*) y desarrollar a los demás posibilitando su acción (*facultamiento*).
4. **Modelar el camino:** el líder debe encarnar los valores siendo ejemplo de integridad, lo que genera una alta confianza.
5. **Brindar aliento:** el líder debe saber valorar los resultados y las relaciones, a través del reconocimiento y la celebración.



1. Asumir desafíos y reinventar continuamente con creatividad e innovación

“ El líder transformador estimula el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos y más innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y mirando las mismas situaciones pero con nuevas perspectivas ”
.

Bernard Bass



LIDERAZGO E INNOVACION

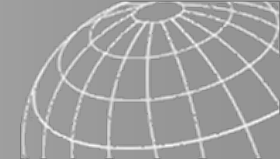
- *Innovar* es “hacer realidad algo nuevo de manera intencional, que pueda sostenerse y repetirse en el tiempo, y que tenga algún valor agregado o utilidad para la comunidad.”
- **El cambio puede ocurrir gradualmente o puede suceder como un resultado sin precedentes.**
- **El liderazgo es crear : “traer al mundo” algo que no estaba disponible dentro del contexto.**



¿ Cómo nos relacionamos con nuestras circunstancias y con el Cambio ?

De seis maneras diferentes :

- 1. Resistiendo** (*oponiéndose a las circunstancias*)
- 2. Adaptándonos** (*reacción positiva a las circunstancias*)
- 3. Respondiendo** (*adueñándose de las circunstancias*)
- 4. Eligiendo** (*aceptando las circunstancias*)
- 5. Inventando** (*creando las circunstancias*)
- 6. Actuando con maestría** (*generando el contexto para que aparezcan las circunstancias que llevan al cambio*)



Conclusiones sobre la Innovación

- ***La capacidad de innovar está en función de nuestros compromisos y nuestra relación con las circunstancias.***
- **Si nos resistimos o adaptamos no veremos innovación alguna, y cualquier cambio que generemos sólo serán reactivos a las circunstancias, y por ello pasajeros.**
- **Cuando respondemos o elegimos estamos en posición de innovar; el cambio que generemos será una mejora de lo que ya existe.**
- **Cuando creamos o generamos realidades no sólo innovamos, sino que al generar nuevos mundos de posibilidades se tendrán resultados sin precedentes.**



Pautas para reinventar continuamente

- Considere a cada proyecto como una aventura.
- Envíe gente a buscar nuevas ideas.
- Aprenda todo lo que le pueda ser útil.
- Experimente, experimente, experimente.
- Permita que los demás experimenten sin temor.
- Ensaye con ideas que puedan parecer extrañas.
- Aliente la disposición a asumir riesgos.



2. una Visión compartida

“ El líder transformador inspira a sus seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomenta un espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. El líder involucra a los guiados en visionar el futuro y les comunica claramente sus expectativas. El líder demuestra un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida ”.

Bernard Bass

VISION : *imagen ideal de un futuro deseable para el bien común.*



Visión : elementos clave

- 1. Propósito significativo** : ¿ por qué existimos ?
(¿ en qué negocio se encuentra uno ?)
- 2. Imagen del futuro** : algo que uno pueda visualizar
(¿ cómo será el futuro que quiero crear ?)
- 3. Valores claros** : principios que guían el accionar
(¿ qué guía su comportamiento y sus decisiones ?)

→ **Visión** = “saber quién es uno, hacia dónde va
y qué guía su camino”.



Pautas para inspirar una visión compartida

- **Determine qué desea**
- **Siga los dictados de su intuición**
- **Hágase futurista**
- **Insufle vida a sus visiones**
- **Hable de manera positiva**
- **Expresa sus sentimientos**
- **Haga que lo intangible parezca tangible** (*uso de metáforas o analogías*)
- **Escuche, escuche y escuche**



3. Implicar y desarrollar a los demás. FACULTAMIENTO

“ El líder transformador y servicial presta atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada persona, actuando como un entrenador que expresa su compromiso por propiciar su desarrollo “.

Bernard Bass



FACULTAMIENTO

- La clave para crear una fuerza de trabajo motivada es FACULTAR (no empoderar).
- Facultar significa permitir que las personas “lleven su cerebro al trabajo”.
- Facultar exige un cambio sustancial de actitud. El lugar donde debe suceder este cambio es el corazón del líder.



Cultura jerárquica

vs Cultura de facultamiento

- Gerentes
- Empleados
- Planeamiento central
- Comando y control
- Monitorización superior
- Receptividad individual
- Estructura piramidal
- Administración dirigida
- Procesos, flujo de trabajo
- Haga lo que se le dice
- Cumplimiento

- Líderes entrenadores
- Miembros de equipo
- Creación de visión
- Alianza para el desempeño
- Automonitorización
- Responsabilidad de equipo
- Estructura interfuncional
- Equipos autodirigidos
- Proyectos
- Aprópiése de su empleo
- Buen criterio



Pautas para posibilitar que los demás actúen

- **Siempre diga “nosotros”**
- **Incremente las interacciones**
- **Enfatice las ganancias, no las pérdidas**
- **Forme grupos de trabajo**
- **Amplíe la esfera de influencia de la gente**
- **Delegue tareas significativas**
- **Establezca vínculos**
- **Haga que los demás se sientan como héroes**
- **Eduque, eduque y eduque**



4. Encarnar los valores. Integridad

“ El líder transformador debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Sus seguidores se identifican con él y pretenden emular sus conductas. Para ello debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales ”

Bernard Bass



Dimensión Ética del Liderazgo

Liderazgo Transaccional	¿ Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder ?	Relación de transacción justa
Liderazgo Transformador	¿ Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder ?	Relación percibida como generadora de desarrollo humano
Liderazgo Servicial	¿ Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor ?	Relación en la que el servicio coopera al bien común



Pautas para el encarnar los valores

- Establezca diálogos sobre los valores personales y compartidos.
- Controle sus acciones y expresiones.
- Relate historias de momentos ejemplares.
- Demuestre tener un interés personal.
- Elabore un plan.
- Cree un modelo.
- Requiera voluntarios.
- Comparta los beneficios una y otra vez.



5. Valorar los resultados y las relaciones. Brindar aliento con reconocimiento y celebración

“ Lograr cosas extraordinarias en una organización es un trabajo arduo. Para mantener vivas la esperanza y la determinación, los líderes reconocen las contribuciones que cada persona hace y celebran los logros de modo tal que cada persona pueda sentirse como un héroe.”

Bernard Bass



Pautas para valorar y brindar aliento

- Detectar a la gente que hace bien su trabajo.
- Personalizar y publicitar cada reconocimiento.
- Vincular el reconocimiento a un conjunto de normas.
- Celebrar los reconocimientos en grupo.
- Brindar recompensas creativas.
- Referir historias ejemplares.
- Suministrar feedback continuamente.
- Programar las celebraciones.
- Ser un animador constante del equipo.
- Sentir apego por lo que hace.
- Divertirse, reír, disfrutar.



EL PLACER DE SERVIR

Toda la naturaleza es un anhelo de servicio, sirve la nube, sirve el viento, sirve el surco. Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú; donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú; donde haya un esfuerzo que todos esquivan, acéptalo tú.

Sé el que aparta la piedra del camino, el odio entre los corazones y las dificultades de un problema.



Hay la alegría de ser justo; pero hay, por sobre todo, la inmensa *alegría de servir*.

¡Qué triste sería el mundo si todo ya estuviera hecho, si no hubiera un rosal que plantar, una empresa que emprender!

Pero no sólo se hace mérito con los grandes trabajos; hay pequeños servicios que son inmensos servicios: adornar una mesa, ordenar unos libros, peinar a un niño...

El servir no es faena sólo de seres inferiores. Dios, que da el fruto y la luz, es *El que sirve*. Y tiene sus ojos fijos en nuestras manos y nos pregunta cada día: ¿Serviste hoy?

Gabriela Mistral