

Liderazgo Transformacional

Iliana Páez Gabriunas
Directora Centro de Liderazgo
iliana.paez@uexternado.edu.co

Septiembre 17 de 2014



- De qué se trata el liderazgo?
 - Acepciones
 - Concepto
 - Nuestra definición

Liderazgo

"Liderazgo es el *arte* de gobernar y *guiar* a las *personas* para que con plena *voluntad* obren con *excelencia* en pro de los alcances colectivos establecidos por parte de un Dirigente-Líder, quien con base en un *direccionamiento ético* busca lograr resultados con *responsabilidad moral*, mientras busca *proteger* los *intereses* de sus *stakeholders*" (Páez & González, 2012, p.22).

El Líder es "quien por sus competencias, su carácter y sus cualidades intelectuales, emocionales y morales, inspira confianza, genera compromiso y logra procesos de transformación, mientras tiene en cuenta los *finés* y los *medios* en el logro de los objetivos organizacionales".

(Páez & González, 2012, p.22)

Iliana Páez Gabriunas
Andrés González Duperly
Eleonora Enciso Forero
Lyria Esperanza Perilla Toro
Maribel Martínez Useche

DIEZ COMPETENCIAS del DIRIGENTE LÍDER

Un marco conceptual desde el enfoque
del liderazgo transformacional

Acepciones...



Según el diccionario de inglés *Webster's New Universal*, "*Leader*" es:

1. El que *lidera* algo
2. *Cabeza* de un movimiento *político*
3. Un *ducto*
4. Música: *director de orquesta*
5. Un *caballo conducido*
6. Periodismo: "*leading article*"
7. Artículo de *bajo precio* que atrae a los consumidores
8. Un *tubo* conductor de agua desde el techo
9. "*Lead*": conducir por la vía
10. Imprimir una *línea de puntos*
11. *Red* utilizada para dirigir el pez hacia un depósito
12. Minería: una *veta delgada* de *mineral* conectada a otra veta más grande
13. Parte de la *cinta magnética* al inicio antes de una película



Concepto

Es un vocablo inglés, *leader-ship*, cuya raíz, *to lead*, significa *indicar el camino, dirigir, mandar, conducir*; y *ship*, *barco*.

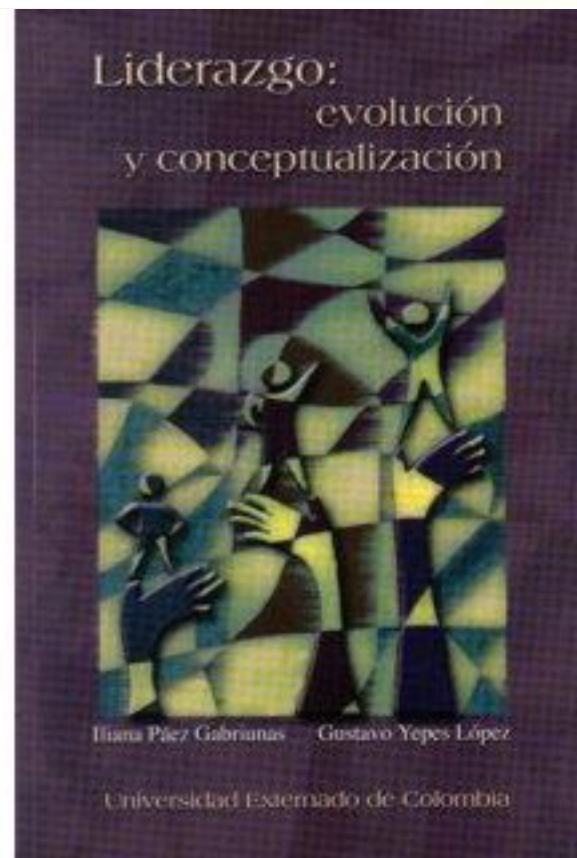


Viene del término que se usa para *senda, ruta*, o el curso de un barco en el mar.

chapter. Leadership is viewed as a process that includes influencing the task objectives and strategies of a group or organization, influencing people in the organization to implement the strategies and achieve the objectives, influencing group maintenance and identification, and influencing the culture of the organization.

Concepto

- Definiciones y enfoques
 - Definición básica (Yukl & van Fleet, 1992:149)
 - > *proceso de influencia*
 - Relaciones (Graen & Uhl-Bien, 1995)
 - > *proceso de construcción social*
 - Confianza (Dirks & Ferrin, 2002)
 - > *vulnerabilidad positiva*
 - Ética (Brown, Treviño & Harrison, 2005)
 - > *credibilidad, justicia, honestidad*
- *Ser Humano que se relaciona con otros seres humanos.*
- Cambio de Paradigma



Líder, en la acepción que ha tomado de la lengua inglesa, no es solamente el que manda, es también y quizás en mayor medida, el que orienta, marca rumbos, inspira [a otros] e impulsa a la acción, más por la fuerza moral e intelectual que por otras causas.

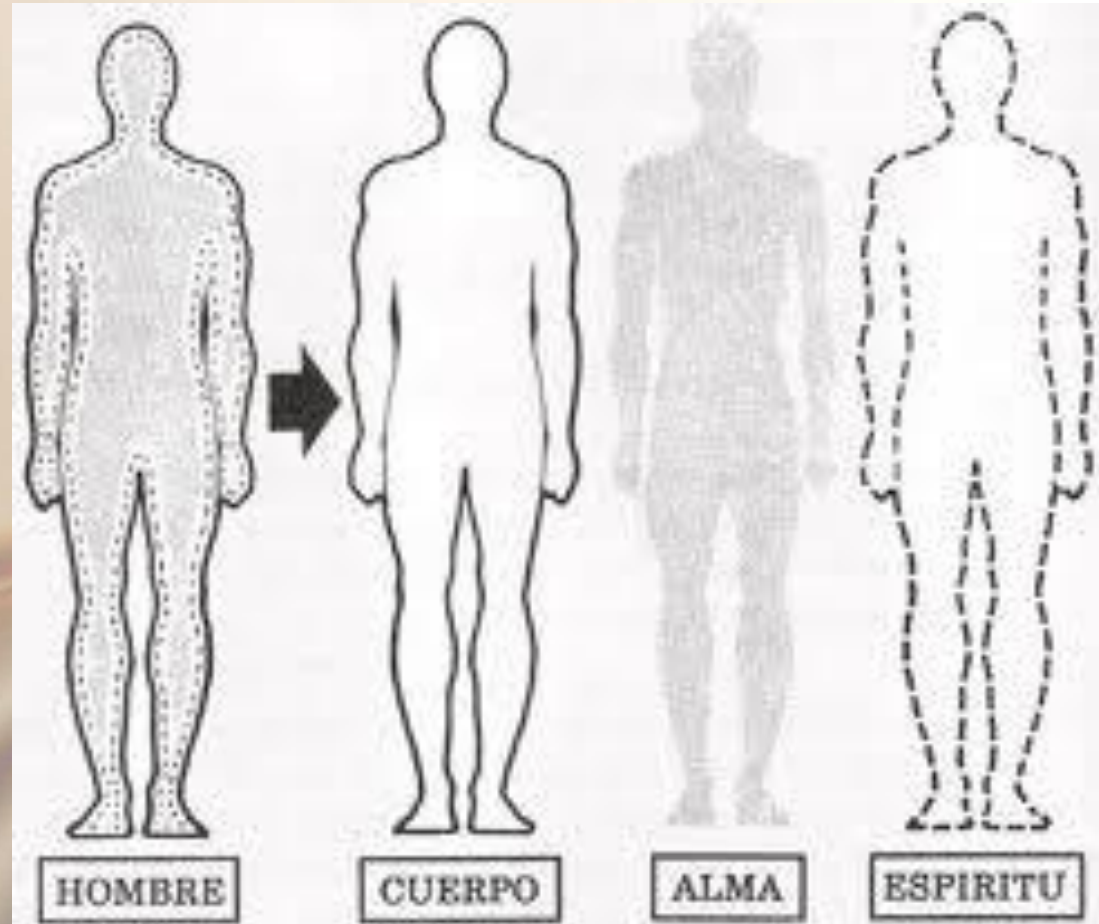
(R.J. Alfaro, 1952)

PARADIGMAS

Era Industrial Era Conocimiento

Mentalidad cosificante	Creatividad
Maquinas, capital, mano de obra	Personas irremplazables, tienen potencial
Gente reemplazable	Hombre tridimensional E-A-C
Control, manejo, teoria X	Personas - principal activo de la organización
Personas - contablemente un gasto	Paradigma persona integral (Quienes somos)
Maquinas -----Activo	Personas inteligentes, talentosas con capacidad creativa

- El **Liderazgo** es el "arte" de *posibilitar*.
- El/la **Líder** reconoce al ser humano como **ser integral**:
 - Reconoce que la gente tiene *opciones*.
 - Tiene en cuenta las dimensiones de la naturaleza humanas (*4 necesidades motivacionales*).



Ser humano Integral

Las 4 necesidades
motivacionales

¿Qué
quieres
aprender?

Talentos por
desarrollar

Crecimiento y
Desarrollo
(Mente/Talentos)
Aprender

¿Cómo
quieres
vivir?

Necesidades
por alcanzar

Significado y
contribución
(Espíritu/Conciencia)
Dejar un legado

Supervivencia
(Cuerpo/Necesidad)
Vivir

¿Con qué
mundo
sueñas?

Necesidad de dejar una
huella en el mundo

Relaciones
(Corazón/Pasión)
Amar

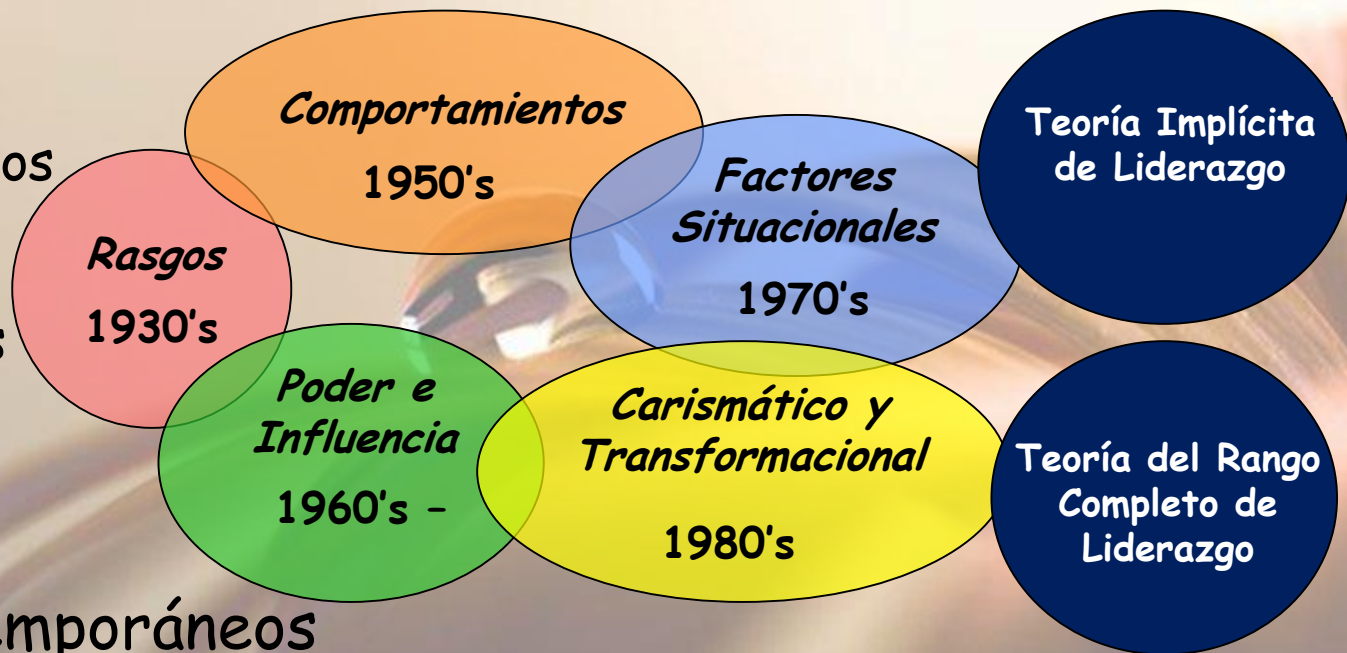
¿Qué te
hace feliz?

Deseos por
satisfacer

Enfoques de Liderazgo

- Enfoques Básicos

- Rasgos
- Comportamientos
- Situacionales
- Contingenciales
- Relacionales



- Enfoques Contemporáneos

- Inspiracionales
- Transformacionales
- Éticos

Comportamientos

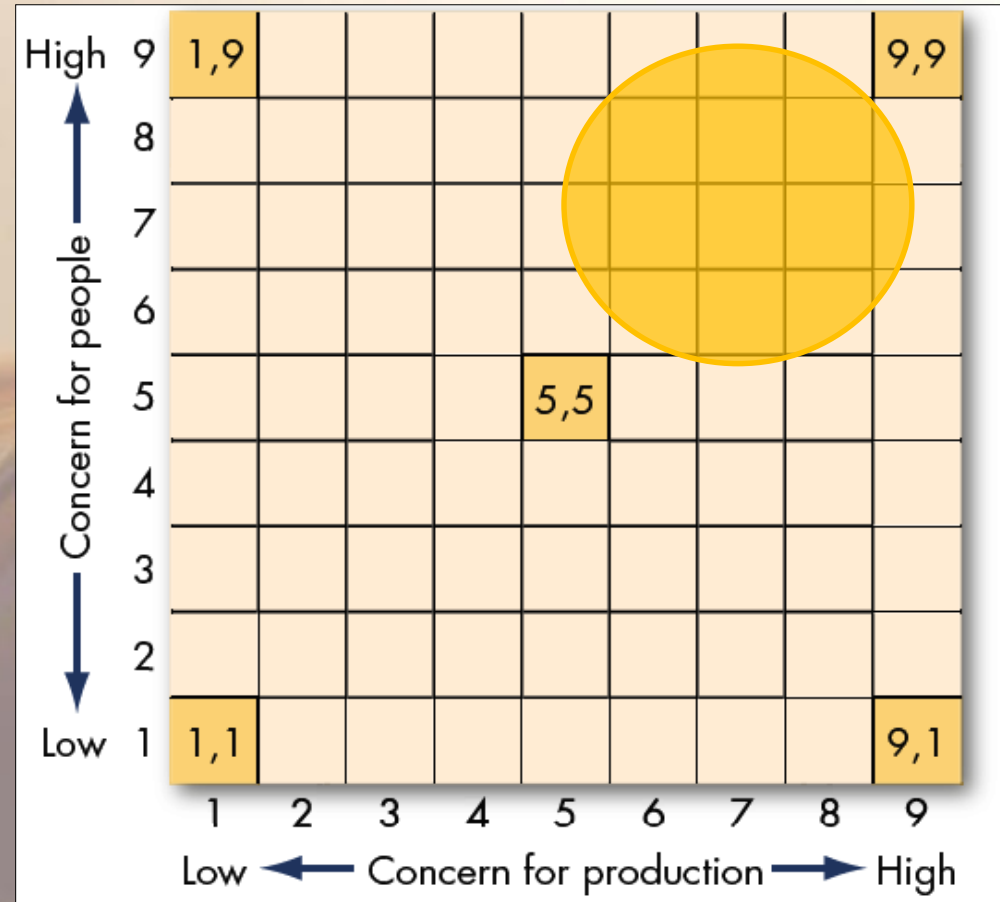
- **Estudios de Ohio** (Stogdill & Coons, 1958)

1. *Iniciación de Estructura*
2. *Consideración*

- **Estudios de la Universidad de Michigan** (Katz y colegas, 1950, 1952)

1. *Orientación a la Producción*
2. *Orientación a los Empleados*

- **Grid Gerencial** (Blake & Mouton, 1964)



TEORÍA SITUACIONAL
DE HERSEY & BLANCHARD

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

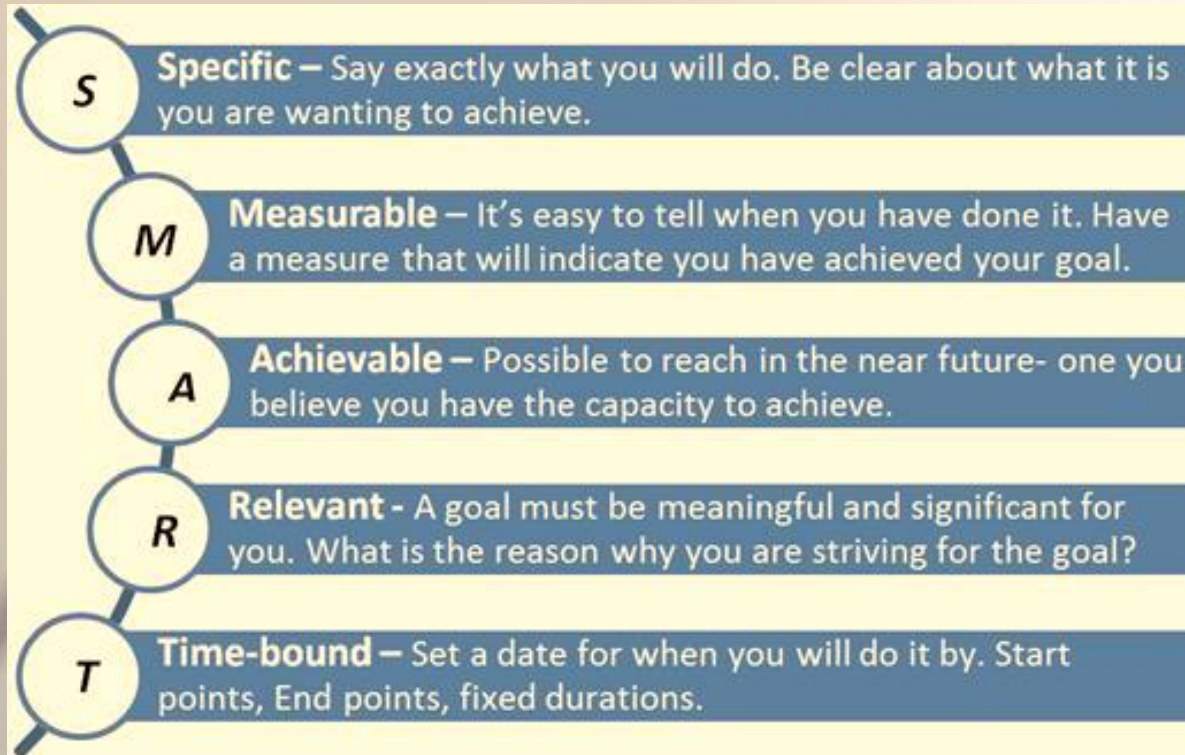
C
O
M
P
O
R
T
A
M
I
E
N
T
O

R
E
L
A
C
I
O
N
E
S

Alta	3	2
	<p>Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones. Estilo Part.Apoyo: <u>Participar</u></p> <p>(Relación Alta - Tarea Baja)</p>	<p>Explicar decisiones y brindar oportunidad de aclaraciones. Estilo O Tareas: <u>Convencer</u></p> <p>(Tarea Alta - Relación Alta)</p>
Baja	4	1
	<p>Pasar la responsabilidad de las decisiones y su aplicación. Estilo Delegac.: <u>Empoderar</u></p> <p>(Relación Baja - Tarea Baja)</p>	<p>Ofrecer instrucciones específicas y supervisar el desempeño. Estilo Directivo: <u>Informar</u></p> <p>(Tarea Alta - Relación Baja)</p>

Baja <----- COMPORTAMIENTO RELATIVO A LAS TAREAS ----> Alta

Metas Motivadoras



Liderazgo Transformacional

- Transformacional vs Transaccional

- El Rango Completo del Modelo de Liderazgo

- Efectividad

- Resultados

- Esfuerzo extra de los trabajadores
- Mayor Productividad
- Mejor Ánimo
- Mayor Satisfacción
- Mayor Efectividad organizacional
- Menor rotación
- Menor ausentismo
- Mayor adaptabilidad organizacional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- Transacciones.
- Proceso de intercambio (premios y castigos).



- Transacciones constructivas.
 - Recompensas contingentes
- Transacciones correctivas.
 - Gerencia por excepción.
- Los líderes transacciones definen las expectativas y promueven el desempeño para lograr estos niveles.

Passive

Active

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Proceso de influencia (Cambio de Consciencia).
- Los líderes transformacionales son proactivos.
- Convencen a sus colaboradores de luchar por niveles más altos de su potencial así como alcanzar estándares éticos y morales más altos.

Estilos de Liderazgo

- Tradicionales
- Contemporáneos
 - Liderazgo Transformacional

*Influencia
Idealizada*

Motivación
Inspiradora

Estimulación
Intelectual

Consideración
Individualizada

Conclusiones

- ¿Cuál enfoque les parece mejor y por qué?
- ¿Como consultores o gerentes cuál sería su política con relación al liderazgo?:
 - ¿Escoger líderes?
 - ¿Formar líderes?
 - O Ambas...

Errores Frecuentes en el Liderazgo

- Las decisiones de los ejecutivos fallan más del **50% de las veces** (Marcum, Smith & Khalsa, 2003)
- **Causas**
 - El **75%** no tuvo en cuenta alternativas.
 - El **81%** de los gerentes vendían sus decisiones a través de la persuasión o la imposición, pero:
 - La persuasión falló más del **50%** de las veces...
 - La imposición falló el **65%** de las veces...
 - Solo en el **7%** de las decisiones se consultaba a los colegas o se consideraban las implicaciones en el largo plazo.

¿POR QUÉ FRACASAN LOS EJECUTIVOS BRILLANTES?

El indicador más importante de FRACASO está relacionado con el *carácter*

(Finkelstein, 2004)

Arrogancia

*Débiles principios
éticos*

*Poca apertura hacia los
demás*

No generan confianza



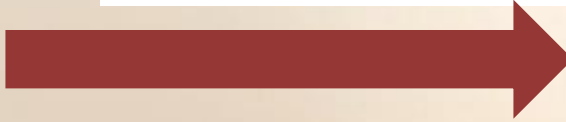
Las 10 Competencias del Dirigente-Líder



- ¿Qué es una competencia?
- Las 10 Competencias del Dirigente-Líder
- El Rol del Carácter

Avances de Liderazgo Nro. 1:

Competencias para el Liderazgo Gerencial (2004)



Competencias
Integridad y Confianza
Hábil Estratega
Comunicación
Obtención de Resultados
Toma de Decisiones
Creación y Desarrollo de Equipos
Perseverancia
Importancia en la Acción
Negociación
Administración del Tiempo



Virtudes

Iliana Páez Gabriunas
Andrés González Duperty
Eleonora Enciso Forero
Lyria Esperanza Perilla Toro
Maribel Martínez Useche

DIEZ COMPETENCIAS del DIRIGENTE LÍDER

Un marco conceptual desde el enfoque
del liderazgo transformacional

Universidad
Externado
de Colombia

Competencias

Características *innatas y adquiridas* de una persona que incluyen *valores, actitudes, rasgos de personalidad, carácter, conocimientos y habilidades*, las cuales se fundamentan en los **motivos** más internos de la persona, que en conjunto demuestran **excelencia** (según criterio de una situación dada).

Se reflejan en comportamientos. Y pueden ser medidos y desarrollados por procesos formativos.

Integridad y Confianza

Orientación a la Obtención de Resultados

Importancia en la Acción

Perseverancia

Uso Efectivo del Tiempo

Comunicación Empática y Asertiva

Conformación y Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño

Toma de Decisiones

Capacidad Negociadora

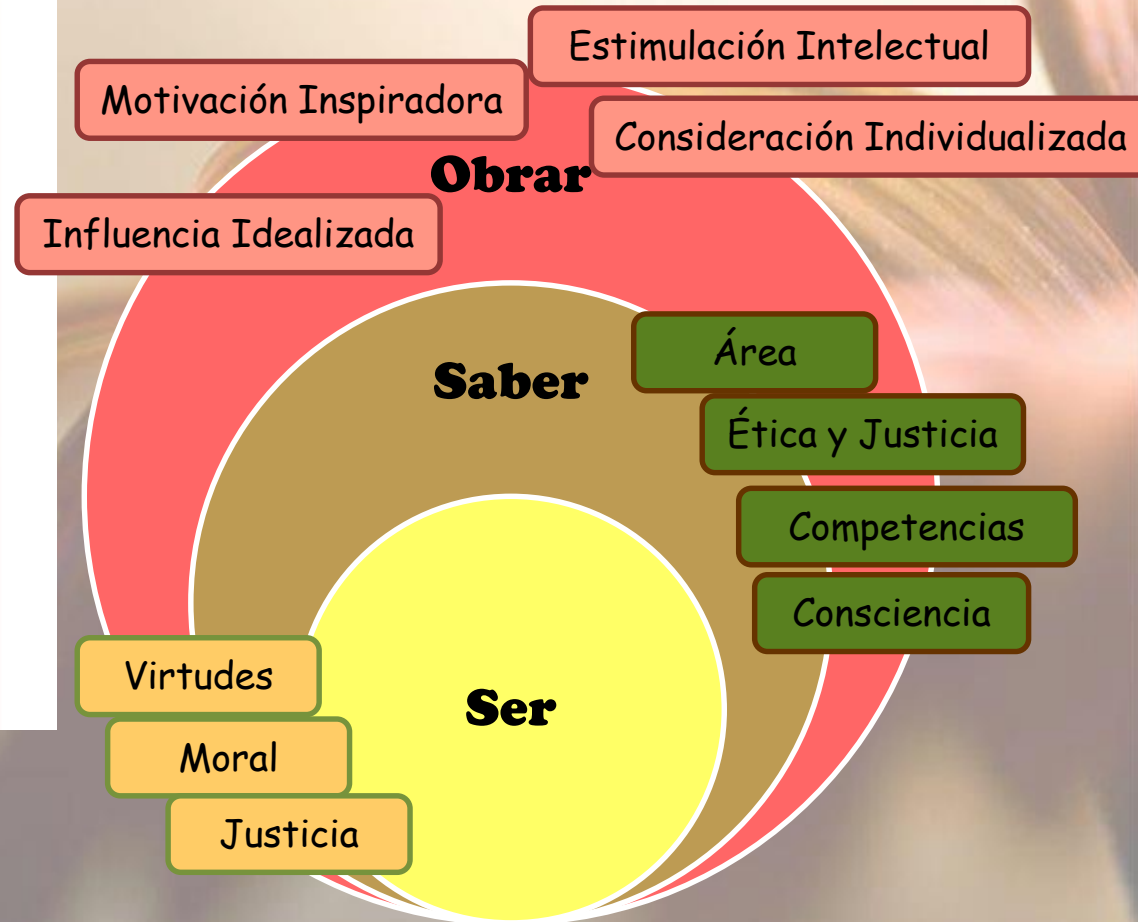
Capacidad de Direccionamiento Estratégico

Iliana Páez Gabriunas
Andrés González Duperly
Eleonora Enciso Forero
Lyria Esperanza Perilla Toro
Maribel Martínez Useche

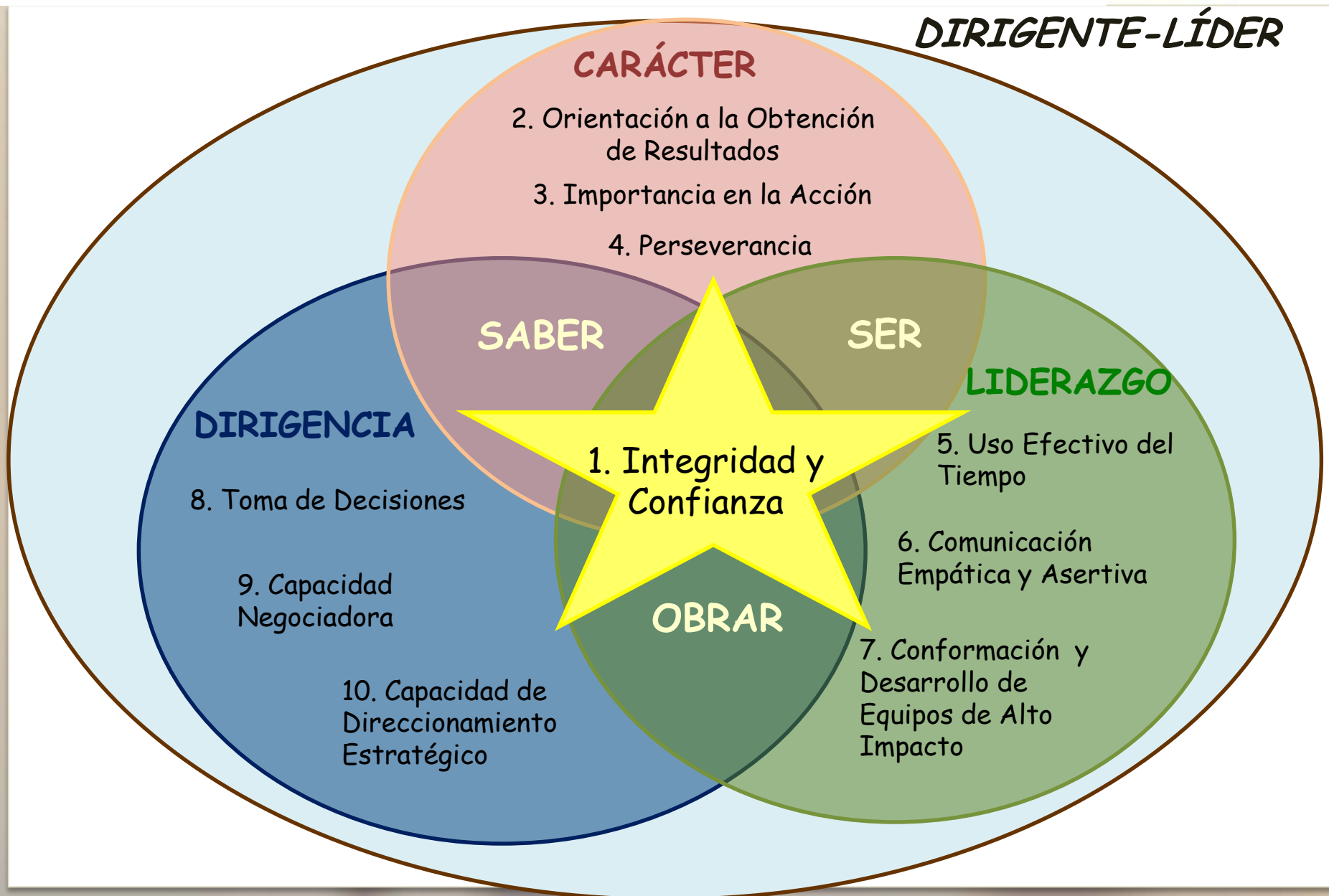
DIEZ COMPETENCIAS del DIRIGENTE LÍDER

Un marco conceptual desde el enfoque
del liderazgo transformacional

Liderazgo Transformacional:
"Liderar desde el *Ser*"




DIRIGENTE-LÍDER



Los 5 elementos básicos del Liderazgo

- ✓ Competencias & Conocimientos
- ✓ Capacidad intelectual
- ✓ Inteligencia Emocional
- ✓ Carácter
- ✓ Cualidades Morales

Gracias!

A close-up photograph of a water droplet on a green leaf, with a soft, warm light source in the background. The droplet is in sharp focus, reflecting the light, while the leaf and background are slightly blurred. The overall tone is warm and natural.