



Examen liderazgo

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)

Resumen Liderazgo

A

B

Problema

TRABAJO ADAPTATIVO

Nuevo Equilibrio

(Brecha entre la realidad y la expectativa)

¿Qué es el liderazgo?

Actividad de movilizar a las personas para que afronten problemas difíciles, provocando en ellas un trabajo adaptativo.

El liderazgo implica movilizar hacia una meta socialmente útil, que beneficie al sistema social que se quiere movilizar. Es frustrar a las personas a un ritmo soportable, De esta manera se excluye la idea de que el "líder" es el que es capaz de influir en la gente para que lo sigan hacia lo que él quiere.

No hablamos de líderes sino de personas que ejercen liderazgo. Esto implica que aborda 3 conceptos fundamentales para diagnosticar: Desafiar, Innovar y Cuidar.

Tipos de liderazgo:

- **Situacional:** Los líderes nacen producto de las circunstancias que les tocó vivir.
- **Del Gran Hombre:** La historia es el relato de la vida de los grandes hombres y su impacto sobre la sociedad, se es líder de acuerdo a las características especiales que una persona posee.
- **Transaccional:** Aquella en que un individuo gana influencia y mantiene en el tiempo, existe reciprocidad el líder no solo influye en los individuos sino que ellos también influyen en él.
- **Contingente:** Es aquel que sintetiza el enfoque situacional y el del gran hombre, examina qué estilo de toma de decisiones de adecua a la contingencia situacional para que la persona que decide conserve el control del proceso.

Modelos mentales:

- Determinan el modo de interpretar el mundo
- Determinan el modo de actuar
- Moldean nuestros actos
- En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias. Estas determinan nuestra conceptualización del mundo, como nuestra
- Se manifiesta por lo que decimos.

1) Diagnóstico:

- Facciones y Roles
- Expectativas
- Emociones
- Supuestos Existentes
- Elefantes Bajo la mesa
- Historias Personales y Grupales
- Normas Explícitas e Implícitas
- Ambiente contenedor
- Autoridades Formales e Informales

2) Interpretación:

a) Problema:

- Problemas Técnicos v/s Adaptativos
- Síntomas y Causas

b) Desafíos Adaptativos:

- ¿Quiénes tienen que cambiar y en qué?
- ¿Cuáles son las pérdidas asociadas?

1) Diagnosticar: Distinguir en un sistema social

Facciones: Agrupación de personas que se unen por compartir algo.

Roles: Lugar que ocupa una persona en una facción.

Expectativas: lo que esperan lograr las distintas facciones.

Emociones: Sentimientos existentes entre las diferentes facciones.

Elefantes Bajo la mesa:

Historias personales y grupales:

Normas Explícitas e Implícitas:

Los supuestos: Son ciertas verdades que nosotros establecemos y a partir de las cuales construimos la realidad.

Pueden ocasionar problemas cuando no somos conscientes de su existencia y de cómo distorsiona la forma en que vemos la realidad. Para que esto no ocurra debemos ser capaces de saber bajo qué supuesto operamos y saber cuestionarlo.

Autoridad: Dos tipos

1) Autoridad Formal: Aquella que proviene de un otorgamiento de poderes. Se espera de él dirección, protección y orden, además de mantener las normas y controlar el conflicto.

2) Autoridad Informal: Aquella que proviene de un otorgamiento implícito de poderes, y está fundada en la credibilidad que nuestras profesionales y nuestros valores y actitudes personales generan en otros.

Ventajas de la autoridad informal:

- Permite manejar un ambiente contenedor.
- Permite dirigir la atención hacia asuntos donde es necesario producir un trabajo adaptativo.
- Otorga acceso a información.
- Da la posibilidad de orquestar las posiciones en un conflicto.
- Permite fijar el proceso de toma de decisiones para producir el trabajo adaptativo.

Desventajas de la autoridad informal:

- La autoridad informal genera muchas expectativas en el sistema social, lo cual se traduce en una dependencia.

Liderazgo y autoridad

	Con Autoridad	Sin Autoridad
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un ambiente contenedor. • Dirigir la atención en asuntos maduros. • Reunir y manejar información. • Orquestar el conflicto • Elegir el proceso de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> • No satisfacer expectativas de dirección, protección y orden. • Desviarse de las normas. • Fijar la atención en un asunto en particular. • Acercamiento más íntimo con las personas involucradas.
limitaciones	El tener autoridad implica fomentar dirección, protección y orden a un sistema social pero cuando se ejerce liderazgo esto no ocurre, pero si se tensiona y confunde.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco control sobre el ambiente contenedor, difícil dar respuesta al estímulo.. • se es parte del conflicto. • se intenta provocar cambios a través de la autoridad.

Liderazgo y Autoridad

Áreas de focalización	Autoridad	Liderazgo
Dirección	Definir y solucionar el problema.	Identificar el desafío adaptativo, estructurar preguntas y temas fundamentales.
Protección	Proteger la organización ante amenazas externas.	Permitir que se sientan las amenazas externas.
Orden: a)Orientación	Conducir a las personas a sus orientaciones actuales.	Desorientar a las personas en sus roles actuales y orientarlos a unos nuevos.
b)Conflictos	Resolver el conflicto.	Exponer o manifestar el conflicto.
c)Normas	Mantener las normas actuales.	Cuestionar las normas o que otros las cuestionen.
	Problema Técnico	Problema Adaptativo
	Genera Dependencia	Genera Responsabilidad

Problemas :

Desafío	Definición del Problema	Solución	Locus de Tarea
Técnico	Clara	Clara	Autoridad
Técnico/ Adaptativo	Clara	Requiere aprendizaje	Autoridad y partes interesadas
Adaptativo	Requiere aprendizaje	Requiere Aprendizaje	Partes interesadas

Desafío Adaptativo:

- Es la “solución” que vemos al problema adaptativo que enfrentamos.
- Consiste en ayudar a todos a dar respuestas a preguntas complicadas y a innovar para dar lugar a la adaptabilidad organizativa necesaria para prosperar en entornos cambiantes.
- Requiere tiempo, genera un cambio y entrega diversos caminos para poder llegar a una solución que no es clara.

Herramientas para Movilizar a la gente:

- 1) **Autoridad informal:** Es esencial para movilizar a las personas no basta solo con una autoridad formal. Esta se funda en la credibilidad que tienen las personas en base a las actitudes y competencias que generamos en los otros.
- 2) **El ambiente contenedor:** Recipiente que sirve para mantener al grupo unido, de modo que el trabajo pueda ser hecho. Además permite sostener conversaciones difíciles sin perder el foco y la atención en lo que verdaderamente importa. Regula y contiene la tensión que se genera para que no sea insostenible.
- 3) **Subirse al Balcón:** Proceso de alejarse momentáneamente de las dinámicas y demandas de la situación presente, con el propósito de tomar distancia para reflexionar, considerar y explorar otras perspectivas. Pero para ejercer un buen liderazgo no basta con subirse al balcón sino también es necesario bajar e intervenir con estrategias que concuerden con la situación para generar un cambio. Es necesario estar pendiente de las estrategias utilizadas estando atentos al cambio de ellas para esto debemos estar constantemente subiendo y bajando del balcón.

Subirse al balcón implica:

- Descubrir en que esta la gente.

- Escuchar más allá de las palabras.
- Mirar a la autoridad en busca de pistas.

4) Manejar la Tensión:

a) **Tensión:** Sin un grado tensión la gente no ve la necesidad de moverse de la situación en que se encuentran. Para ejercer liderazgo es necesario aumentar la tensión a un rango productivo en el cual el sistema social experimenta el aprendizaje.

b) **Manejar la tensión:** Para producir un cambio adaptativo es necesario un rango de tensión, pero como los sistemas sociales intentarán siempre disminuir la tensión, es importante que esta sea controlada.

c) **Dirigir la atención:** Con el tiempo se ve que es algo difícil, ya que las organizaciones suelen crear mecanismos de evasión del trabajo, quien ejerce liderazgo debe estar atento a estos mecanismos para poder contrarrestarlos y volver a dirigir la atención hacia los problemas difíciles que se deben afrontar.

d) **Orquestar el conflicto:** Las sociedades y organizaciones sienten una aversión al conflicto, por lo tanto, si el problema genera un conflicto tenderán a evitar el problema y asu vez el conflicto que este genera, Esto es un problema , ya que gracias al conflicto existe aprendizaje. Para orquestar el conflicto sin autoridad es necesario tener estas estrategias:

- Construir y mantener un ambiente contenedor.
- Controlar la tensión.
- Graduar el trabajo.
- Mostrar el futuro.

Rango Productivo de tensión:



5) Delegar el trabajo a la gente:

Implica hacer responsable a la gente, hacer que afronten la realidad y que se hagan a cargo de ella. Para lograr esto es necesario hacer que la gente se identifique con el desafío y se comprometa con él, ya que las personas están más comprometidas con un trabajo si es que lo sienten como propio de ellos. En este proceso la confianza es fundamental debido a que es un proceso de aprendizaje y las personas pueden equivocarse pero para poder continuar necesitan tener confianza en sí mismo.

6) Aliados y Confidentes

Debemos buscar aliados en otras facciones y así poder movilizar a una mayor cantidad de personas esto implica que compartir con más gente valores y estrategias para lograr el cambio adaptativo.

El confidente es aquel en que contaremos para todas nuestras dudas sentimientos e inquietudes, nos ayudarán a seguir el proceso manteniéndonos en un ambiente contenedor.

7) Manejar las fronteras. Inclusión y Exclusión:

Quién ejerce liderazgo debe tener en cuenta las fronteras de nuestro sistema social, excluyendo a quienes no alinean sus intereses, no comparten el diagnóstico del problema, la visión o que no estén dispuestos a asumir las pérdidas que el cambio pueda generar.

Es importante que el sistema sociales tenga facciones flexibles que permitan que entren nuevas ideas y visiones, esto va generando debate y fortalecimiento al sistema, pero tampoco deben ser 100% flexibles ya que podría permitir la entrada y salida de las personas del sistema social lo cual debilitaría el ambiente contenedor.

Aspiraciones, ambiciones y sentido de propósito:

El sentido de propósito es aquello que nos moviliza en la vida, es la respuesta que le damos a las preguntas ¿Qué estoy haciendo con mi vida?, ¿Qué quiero lograr con ella?, ¿Qué diferencia quiero hacer?.

La ambición es aquella cosa que pretendemos obtener para nosotros mismos.

La aspiración es aquella cosa que queremos para el resto, aquella cosa que queremos entregarle a los demás.

Son estas cosas las que nos motivan a ejercer liderazgo, a partir de ellas es que se nos genera la brecha que llamamos problema y que buscamos solucionar ejerciendo liderazgo.

La importancia de los valores en el liderazgo:

“El trabajo adaptativo no solo involucra la evaluación de la realidad, sino también la clarificación de los valores... el aspecto de la verdad que cada uno ve depende significativamente de los valores”.

Proceso de liderazgo adaptativo:

a) Observar, sucesos y asuntos que ocurren a su alrededor.

b) Interpretar, lo que se observa de manera objetiva.

c) Intervenir, basándose en la observación e interpretación para afrontar el desafío adaptativa.

Observar v/s Percibir:

Observación: Es descriptiva.

Percibir: es interpretativa.

1. Primero: Detectar el problema.
2. Segundo: hacer el diagnóstico.

Diagnóstico

- Historias personales
- Historia y normas del sistema
- Supuestos existentes
- Asuntos presentes
- Facciones y roles
- Aliados y opositores
- Expectativas e intereses
- Autoridades formales e informales
- El problema

Evasión del trabajo:

Típicas vías: a) desvío de la responsabilidad; b) distracción de la atención.

- Función común: restaurar el equilibrio y aferrarse al pasado.
- Mecanismos específicos.
- Desvío de la responsabilidad:
- Externalizar el enemigo.
- Atacar a la autoridad.
- Matar al mensajero.
-

Intervención: El proceso de llamar la “atención” de las personas para conseguir que hagan el trabajo.